



REFORMAS E GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

**Guia Prático para Municípios e Estados
a partir das Experiências de Minas Gerais
e do Rio Grande do Sul**



Comunitas

—
Fevereiro de 2021





FICHA TÉCNICA

DIRETORA-PRESIDENTE

Regina Esteves

COORDENAÇÃO DA PUBLICAÇÃO

Dayane Reis

Diretora de Comunicação e Conhecimento

Mariana Nascimento Collin

Gerente de Conhecimento e Inovação

Ana Teresa Siqueira de Carvalho

Coordenadora de Projetos

CONTEÚDO, PESQUISA E REDAÇÃO

Carlos Delcídio

Isabela de Oliveira Menon

Pesquisadores

REVISÃO

Mariana Nascimento Collin

Ana Teresa Siqueira de Carvalho

PROJETO GRÁFICO E DIAGRAMAÇÃO

Silvia Marchetti

ENTREVISTADOS:

Cristina Kiomi Mori, Professora de Liderança e Desempenho no Serviço Público do Insper

Eduardo Cunha da Costa, Procurador Geral da Secretaria de Planejamento, Governo de Estado do Rio Grande do Sul

Fábio Bernardi, Consultor, Faber Publicidade LTDA

Humberto Falcão Martins, Professor de Gestão Pública da Fundação Dom Cabral

João Trindade, Sócio, escritório de advocacia Trindade-Camara

Kennya Kreppel, Subsecretária de Gestão de Pessoas, Governo do Estado de Minas Gerais

Leany Lemos, ex- secretária de Planejamento e Orçamento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

Lucas Cardoso, Coordenador de Projetos de Gestão de Pessoas no Setor Público na Fundação Lemann

Maria Muniz, Superintendente Central de Política de Recursos Humanos, Governo do Estado de Minas Gerais

Mateus Wesp, Deputado Estadual na Assembleia Legislativa do Rio Grande do Sul

Otto Levy, Secretário de Planejamento e Gestão, Governo do Estado de Minas Gerais

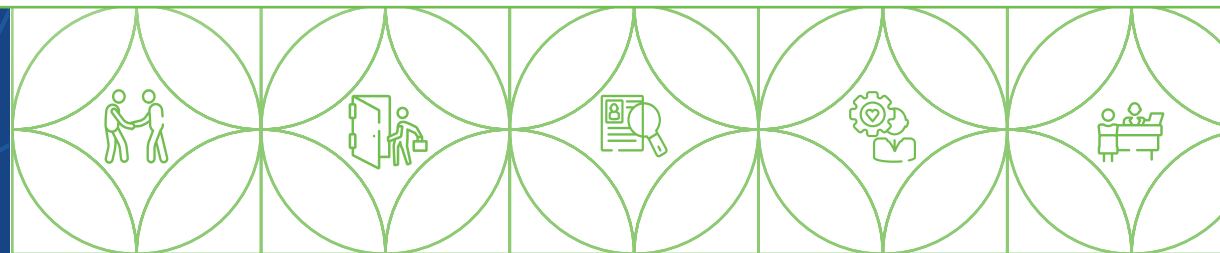
Tadeu Barreto, Professor do Centro de Liderança Pública (CLP)



“

|

QUEM SOMOS



A Comunitas é uma organização da sociedade civil que fomenta e fortalece um pacto coletivo entre setores para o desenvolvimento sustentável do Brasil. Uma instituição sem fins lucrativos, apartidária e independente, formada por uma governança compartilhada, constituída por lideranças públicas e privadas, que têm em comum o espírito público que busca a transformação positiva do País.

O objetivo da organização é estimular o setor privado a assumir o compromisso e a responsabilidade como colaborador do desenvolvimento social e econômico do Brasil. Dessa forma, são identificados desafios, e desenvolvidas soluções para uma gestão pública sustentável que proporcione melhores condições aos cidadãos.

A Comunitas desenvolve ações diretas e sustentáveis em 5 estados e 22 cidades brasileiras. As iniciativas realizadas pela organização nesses territórios são sistematizadas para a construção de guias como este, sobre reformas e gestão de pessoas no setor público, que apresentam detalhes do processo de desenvolvimento do projeto, indicadores utilizados e os principais resultados obtidos.

Essa publicação pretende apoiar gestores públicos na busca de soluções para os desafios enfrentados no exercício de suas funções. A intenção é compartilhar os modelos desenvolvidos para que governos se inspirem e se apropriem de sua metodologia. Já foram mais de 304 territórios que replicaram, indiretamente, ações desenvolvidas pela Comunitas em municípios e estados parceiros.

Todas as iniciativas da organização possuem o objetivo de contribuir para que os gestores públicos sejam atores-chave na construção de uma administração pública transparente e aberta ao diálogo com a sociedade, capaz de responder às demandas por políticas sociais com eficiência, qualidade e responsabilidade.



SUMÁRIO

Ficha Técnica	03
Institucional	05
Texto Abertura Regina Esteves	09
Texto Abertura Aliança	11
Editorial Mansueto Almeida	13

1

CAPÍTULO

Reformas e Gestão de Pessoas no Setor Público Brasileiro: 17

1. Introdução	18
2. Contexto e desafios da gestão de pessoas no setor público	19
3. Tendências e oportunidades	24
4. Considerações finais	38

2

CAPÍTULO

Reforma Administrativa e Revisão Legislativa: o caso do Estado do Rio Grande do Sul 39

1. Descrição geral do projeto	40
2. Contexto: quais problemas o projeto buscou encaminhar	45
3. Metodologia e etapas da execução	48
4. Aprendizados e fatores de sucesso	59

3

CAPÍTULO

Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais: Seleção, Desenvolvimento e Desempenho 61

1. Descrição geral do projeto	62
2. Contexto: quais problemas o projeto busca endereçar	66
3. Metodologia e etapas da execução	67
4. Aprendizados e fatores de sucesso	77

4

CAPÍTULO

Jornada de Replicabilidade: como realizar melhorias em gestão de pessoas no seu governo? 79

1. Diferenças e semelhanças da gestão de pessoas no setor público nas esferas estaduais e municipais	80
2. Reformas administrativa em gestão de pessoas: uma jornada	82
3. Possíveis caminhos a seguir	85
3.1. Revisão da legislação	87
3.2. Melhoria de processos de recrutamento e seleção para cargos de liderança	99
3.3. Melhoria dos processos de desenvolvimento humano	107
3.4. Melhoria da qualidade do ambiente de trabalho	111
3.5. Melhoria dos processos de avaliação de desempenho	119
4. Desafios: principais obstáculos e como superá-los	125
5. Fatores de sucesso: o que não pode faltar na minha bagagem?	127
6. Dicas: o que pode facilitar minha jornada	129
7. Anexo: ferramentas de apoio	131

“

APRESENTAÇÃO



O objetivo principal desta publicação é servir de inspiração para lideranças públicas que anseiam por governos mais eficientes

Regina Esteves

Diretora-presidente da Comunitas

O mundo se transforma e com ele as necessidades dos cidadãos. Para responder à essas demandas, as diferentes esferas governamentais precisam de renovação e adaptação, com o objetivo de tornar a máquina pública mais flexível e dinâmica aos apelos da população.

“

Uma das formas de alcançar essa modernização é por meio de reformas na administração e na gestão de pessoas.

E é disso que vamos tratar nesta publicação, *Reformas administrativa em gestão de pessoas no setor público: guia prático para municípios e estados a partir das experiências de MG e RS*, produzida em parceria com a Fundação Lemann. Acredito que parcerias entre duas importantes organizações como essas são fundamentais para o avanço do País.

O intuito desse material é sistematizar experiências realizadas em dois governos brasileiros – a reforma administrativa apoiada pela Comunitas no Rio Grande do Sul, e a melhoria na gestão de pessoas apoiada pela Aliança em Minas Gerais, com o intuito de oferecer conhecimento prático para incentivar a replicabilidade das iniciativas em outros territórios, seja em âmbito municipal ou estadual.

O trabalho realizado pela Comunitas junto com o governo gaúcho, por exemplo, buscou reverter a queda do investimento público e aprimorar a qualidade dos serviços oferecidos à sociedade, principalmente em áreas de maior demanda como saúde, educação e infraestrutura.

Então, o objetivo principal desta publicação é servir de inspiração para lideranças públicas que anseiam por governos cada vez mais eficientes, pois explica, de maneira prática e autônoma, como tornar a máquina pública brasileira mais fortalecida e ágil.

Bom, esperamos que esse material seja proveitoso para você, gestor(a) com espírito público de transformação, pois o nosso compromisso é contribuir para o desenvolvimento do Brasil.

Boa leitura e bom trabalho!

Regina Esteves

Diretora-presidente da Comunitas

“

|

ALIANÇA



Um dos maiores ativos do nosso país é GENTE! Acreditamos que a transformação que o Brasil precisa só será possível através de pessoas melhores preparadas com oportunidades de formular e implementar políticas públicas relevantes que fortaleça e transforme os serviços públicos entregues aos cidadãos.

É urgente e necessário a mudança de paradigma de gestão de pessoas no setor público no Brasil para um modelo que seja capaz de atrair e selecionar as melhores pessoas para posições de liderança, que estabeleça metas claras e focadas na sociedade e uma rotina de acompanhamento dos resultados, que impulse o crescimento profissional dos servidores através de um programa de desenvolvimento baseado em uma matriz de competências em um ciclo contínuo de engajamento.

Em alguns lugares do mundo esse paradigma já é uma realidade, Chile, Austrália, Reino Unido, Singapura, Austrália e Canadá por exemplo já possuem uma unidade estratégica de Gestão de Pessoas. No Brasil algumas experiências já foram capazes de produzir resultados excepcionais, como por exemplo em Sobral, o município Cearense de pouco mais de 210 mil habitantes é famosa pela revolução na educação pública e, segundo estudo do Banco Mundial, um dos pilares centrais dessa revolução é exatamente atrair, selecionar e reter profissionais de alto desempenho para ocupar a Direção das Escolas.

Com esses exemplos em mente a Fundação Lemann junto com República.org, Instituto Humanize e Fundação Brava uniram-se para, juntos, auxiliar Estados no Brasil no aprimoramento de capacidades e mudança de paradigma na gestão das lideranças. Nesse material, elaborado sob liderança do Comunitas, será apresentado o caso do Estado de Minas Gerais. A parceria com o Governo mineiro começou como a provocação de como seria possível selecionar as melhores pessoas para ocupar as posições chave. A experiência exitosa ajudou o Estado a lançar o programa “Transforma Minas”, que hoje conta com uma equipe dedicada e já selecionou, através de um processo meritocrático, mais de 230 pessoas preparadas para posições de liderança.

Aproveitem o material para trilharmos juntos esta mudança necessária em nosso país, compreendendo que governos também são organizações feitas de gente. Gente que desenha e implementa políticas públicas para nossa população. Ter foco nessas pessoas é a melhor saída para melhoria dos serviços públicos.

Weber Sutti e Glaucia Macedo

Diretor de Projetos da Fundação Lemann e Gerente de Gestão Pública do Instituto Humanize, ambos pela Aliança para Lideranças de Impacto

EDITORIAL

Mansueto Almeida

“

|



O Brasil é um país de renda média com uma carga tributária perto de 33% do PIB, uma carga tributária muito acima da média para América Latina e próxima à média dos países da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico ou Econômico (OCDE) que é de 34% do PIB.

No entanto, apesar dessa carga tributária elevada, o setor público brasileiro investe pouco, tem um déficit fiscal elevado e um orçamento com um número excessivo de vinculações e despesas obrigatórias, o que reduz a capacidade dos municípios, estados e governo central lidarem com eventos inesperados e atenderem demandas muitas vezes urgentes da sociedade, sem agravar o desequilíbrio fiscal.

Entre as principais despesas que pesam nas contas do setor público brasileiro, três se destacam: a despesa com inativos e pensionistas, a despesa com o serviço da dívida e a despesa com pessoal (ativo e inativo). No caso da despesa com inativos e pensionistas, o governo federal conseguiu aprovar uma reforma da previdência, em 2019, iniciativa esta que foi seguida por diversos governos estaduais e municipais no Brasil.

No caso do serviço da dívida, o peso dessa conta no orçamento vem diminuindo nos últimos anos, apesar do endividamento maior do setor público brasileiro que passou a crescer desde 2013, quando a dívida pública bruta do governo geral (DBGG) alcançou 51,5% do PIB. Em 2019, antes mesmo do gasto adicional com a COVID-19, a DBGG havia alcançado 74,3% do PIB, o que já era um valor elevado para um país emergente e, no final de 2020, essa dívida alcançou 89,3% do PIB.

Apesar de um endividamento elevado, a forte queda das taxas de juros desde 2016 junto com mudanças de regras do pagamento da dívida para os governos subnacionais vem reduzindo essa conta. No caso do governo central, a aprovação do Emenda Constitucional do teto dos gastos (EC 95), em 2016, permitiu uma queda da taxa de juros de logo prazo da economia brasileira e da taxa de juros de curto prazo.

No caso dos governos subnacionais, duas mudanças importantes ocorreram nos últimos anos em relação ao peso do serviço da dívida. A primeira mudança veio com a Lei Complementar 148 de 2014, que trocou a indexação da dívida dos estados do Índice Geral de Preços - Disponibilidade Interna (IGP-DI) para o Índice de Preços ao Consumidor Amplo (IPCA) ou taxa de juros Selic, a taxa que fosse menor e retrativa ao final da década de 1990, quando o governo federal renegociou a dívida dos estados com a Lei Complementar 9.496 de 11 de setembro de 1997.

A segunda mudança relacionada ao serviço da dívida aconteceu, em 2016, quando a Lei Complementar 156 permitiu que o prazo de pagamento da dívida dos estados renegociada no âmbito da Lei Complementar 9.496/1997 fosse ampliado em vinte anos, o que reduziu de forma permanente o serviço da dívida desses entes.

Além da questão da previdência e do serviço da dívida, há ainda uma terceira despesa importante no setor público que precisa ser controlada que é a despesa com pessoal. No caso dos estados, por exemplo, o Boletim de Finanças dos Entes Subnacionais de 2020 do Tesouro Nacional mostra que, de 2011 a 2019, metade dos estados brasileiros tiveram crescimento real da despesa com pessoal de pelo menos 31,7%, crescimento real médio de 3,5% ao ano.

De todos os 26 estados brasileiros mais Distrito Federal, apenas cinco estados mais o DF respeitaram o limite de alerta da Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF) de 54% da despesa com pessoal em relação à Receita Corrente Líquida (RCL), em 2019. Se todos os estados brasileiros tivessem respeitado esse limite, isso significaria R\$ 36 bilhões de recursos extras que seria suficiente para mais do que duplicar o total de investimento de R\$ 34 bilhões de todos os estados brasileiros, em 2019.

Não há dúvidas que o gasto com pessoal tem um peso excessivo nas contas do setor público brasileiro, em especial, nas contas dos governos estaduais. Por exemplo, de acordo com o Tesouro Nacional, em 2019, alguns estados tinham uma despesa com pessoal ativo e inativo muito acima do limite de 60% da RCL determinado pela Lei de Responsabilidade Fiscal: Rio de Janeiro com 65%, Minas Gerais com 69,4%, Rio Grande do Sul com 66,5% e Rio Grande do Norte com 72,8%.

Quando um estado compromete mais de 60% da RCL com despesa com pessoal, se enquadrar novamente nesse limite ou mesmo no limite prudencial de 54% da RCL exige diversas medidas que envolvem, necessariamente, reforma da previdência e reforma administrativa. Este livro aborda uma experiência de reforma administrativa no estado do Rio Grande do Sul e um programa de seleção de profissionais de alto escalão da administração no estado de Minas Gerais, dois estados com elevada despesa com pessoal e que, nos últimos anos, passaram por um problema agudo de desequilíbrio fiscal.

No caso de reforma administrativa é importante destacar que reforma administrativa não está necessariamente vinculada a cortes de salários. Redução gradual da despesa com pessoal no orçamento é consequência de uma reforma administrativa que aumenta a eficiência do setor público, aumenta a produtividade dos servidores públicos e alinha a remuneração dos servidores a sua produtividade. Em outras palavras, mudar leis, reestruturar carreiras e remuneração de servidores alinhada a ganhos de produtividade tem impacto tanto eficiência do setor público quanto na redução do peso da despesa com pessoal no orçamento público. A Reforma Administrativa do governo do Rio Grande do Sul é um bom exemplo.

O sucesso do governo estadual de aprovar uma reforma administrativa, uma reforma difícil e há muito tempo necessária, envolveu vários passos importantes. De início, ainda na campanha política para o governo do estado, o então candidato e depois governador eleito Eduardo Leite havia se comprometido a apresentar uma reforma administrativa.

No seu primeiro ano de mandato, o governador Eduardo Leite criou um grupo de trabalho, contratou parceiros externos com apoio da Comunidas, elaborou um cuidadoso estudo do impacto orçamentário da reforma e fez um plano de comunicação eficiente para explicar a proposta de reforma administrativa. A necessidade de uma reforma administrativa era clara dado que a legislação de remuneração de cargos e funções comissionadas vinha de 1957, o Estatuto dos Militares do Estado era da década de 90 e as legislações de várias carreiras eram esparsas e confusas, com muitas regras estabelecidas na década de 60. Ademais, diversas revisões ao longo dos anos alteraram o número de cargos e criaram gratificações sem a necessária sistematização, o que levou a um crescimento excessivo da despesa com pessoal no estado.

A reforma administrativa do estado do Rio Grande do Sul se baseou em todos os bons princípios que se espera de uma reforma bem desenhada, em especial, conter crescimento vegetativo da folha de pessoal, alinhar a progressão das carreiras à meritocracia, estabelecer uma gestão pública baseada em resultados, etc. Mas além do teor da proposta em si, o fundamental para a sua aprovação foi também a boa comunicação e o envolvimento direto do governador como o grande defensor e articulador dessa reforma.

O programa de Minas Gerais foi um programa diferente, mas não menos importante, e o foco foi implementar a seleção de profissionais de alto escalão da administração estadual mineira. Este programa já selecionou mais de 180 candidatos para cargos estratégicos e de liderança, como subsecretários e superintendentes de diferentes órgãos do governo, quebrando com a prática tradicional de nomeações políticas para o preenchimento de cargos de alto escalão no setor público.

É preciso aqui fazer uma ressalva. Não há problema algum com nomeações políticas em cargos do alto escalão da administração pública, seja um Ministro do Estado no governo federal ou um Secretário de Estado do governo estadual. No entanto, há diversos cargos de alto escalão que devem ser preenchidos por critérios técnicos e não políticos e, assim, ter um mecanismo de seleção de bons profissionais de forma institucionalizada é algo positivo para a administração pública.

Da mesma forma que a reforma administrativa no Rio Grande do Sul, o programa de seleção de profissionais de alto escalão, em Minas Gerais, contou com o apoio do então candidato a governador Romeu Zema que, uma vez eleito, implementou o programa ainda no primeiro ano do seu mandato. Este programa contou com apoio técnico da Fundação Lemann e não houve repasse de recursos financeiros entre as partes, o que torna esse tipo de programa acessível e possível de ser replicado nos demais estados brasileiros, inclusive naqueles que passam por problema fiscais como foi o caso do estado de Minas Gerais quando implementou esse programa de recrutamento.

É importante destacar que, nos dois casos acima, temos bons exemplos de parcerias entre setor público e privado diferentes das tradicionais parcerias publico-privadas para

oferta de serviços públicos ou execução de investimentos. Uma maior cooperação entre setor público e privado para o desenho de projetos de reformas administrativa, seleção de funcionários de alto escalão, mecanismos de avaliação de produtividade, metodologia de monitoramento de resultados são alguns exemplos de parcerias publico-privadas que devem ser estimuladas e, se bem implementadas, pode trazer ganhos substanciais para a gestão pública, possibilitando aumento da eficiência na oferta de serviços públicos com redução da despesa.

Os dois exemplos abordados neste livro mostram que o objetivo mais importante de qualquer reforma não é apenas reduzir a despesa pública, pois cortes de despesas que não sejam acompanhados de uma melhoria de gestão podem colocar em risco a oferta de serviços públicos essenciais. O desafio é conciliar a melhoria da gestão pública com ações que, ao possibilitar uma maior eficiência do Estado, levem naturalmente a uma maior economia de recursos.

A despesa pública no Brasil é excessivamente elevada para uma economia emergente e o resultado desse gasto é muito aquém do que seria possível se a gestão pública fosse melhor e tivéssemos melhor avaliação de políticas públicas. Por exemplo, estamos em um país com carga tributária semelhante a de um país como Inglaterra, mas quando se mensura a queda da desigualdade de renda antes e depois da intervenção do governo, a desigualdade de renda no Brasil cai menos da metade da queda observada naquele país¹.

As experiências retratadas neste livro contribuem para o desafio de conciliar um Estado mais enxuto com a melhoria na oferta de serviços públicos. A união do setor privado com um governo disposto a promover reformas é, muitas vezes, o passo inicial para um processo de mudança que, uma vez iniciado, pode mostrar um caminho viável de conciliar a necessidade de ajuste fiscal com a melhoria de gestão e, oferta sustentável de serviços públicos.

1 Ver Efeito Redistributivo da Política Fiscal no Brasil. Ministério da Fazenda, 2017: https://www.gov.br/fazenda/pt-br/centrais-de-conteudos/publicacoes/boletim-de-avaliacao-de-politicas-publicas/arquivos/2017/efeito_redistributivo_12_2017.pdf



1 CENÁRIO

Reformas e gestão de pessoas no setor público brasileiro: cenário, desafios e tendência

1. INTRODUÇÃO

A recuperação da capacidade financeira e administrativa é tema de diversos debates em todos os níveis de governo em nosso país. Podemos observar nas últimas décadas, uma crescente mobilização em torno da saúde fiscal de Estados e Municípios no Brasil, o que impulsionou o surgimento de novas legislações sobre os temas (como a Lei de Responsabilidade Fiscal - LRF e a Emenda Constitucional nº 95 de 2016, popularmente conhecida como PEC do Teto de Gastos). Além disso, novas ferramentas de acompanhamento dos gastos públicos, como portais da transparência e sites de monitoramento do orçamento de iniciativa da sociedade civil, têm sido criadas recentemente.

Esse debate tem o potencial de causar grande comoção na sociedade e tem sido alimentado pela publicização de diversos casos críticos. As discussões sobre reformas no Estado podem estar direcionadas, muitas vezes, a uma visão simplista em relação a críticas ao “tamanho” do Estado, esta argumentação parte do pressuposto de que as únicas soluções possíveis para saneamento das questões fiscais e de modernização dos serviços públicos envolvem, necessariamente, a redução do número de funcionários públicos.

O foco principal deste material é levantar elementos para ampliar a discussão sobre reforma administrativa e gestão de pessoas nos governos estaduais e municipais. Para tanto, serão apresentados alguns dos principais desafios a serem enfrentados pela Gestão Pública Brasileira no período contemporâneo e, a partir da apresentação de duas iniciativas focadas neste tema, dos Estados do Rio Grande do Sul e de Minas Gerais, serão abordados caminhos possíveis de atuação para os municípios, por meio de ferramentas de apoio à sua replicabilidade.



2. CONTEXTO E DESAFIOS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO

2.1. O cenário brasileiro

O quadro brasileiro de recursos humanos na gestão pública é extremamente diversificado. Existem enormes diferenças nas características da ocupação dos cargos em cada um dos três poderes (executivo, legislativo e judiciário) e nos três níveis de governo (municipal, estadual e federal), cabendo ainda considerações sobre as diferenças regionais e demográficas encontradas no território nacional.

Importante referência sobre o tema, o Relatório de Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo Federal, da Organização para a Cooperação e o Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010), indica que a porcentagem do total de servidores públicos, em relação aos empregos totais do Brasil era, em 2008, próxima a 11%, em comparação com a média de cerca de 20% de países membros da OCDE. Portanto, a ideia mencionada brevemente na introdução acima, de que a máquina pública brasileira é “inchada”, parece não fazer sentido quando realizamos uma comparação com outros países. O mesmo estudo, por outro lado, aponta que em nosso país, em 2006, as despesas com remuneração de pessoal, em âmbito governamental, correspondiam a 12% do PIB, o que nos aproximava da média dos países membros da OCDE. Ou seja, o volume dos gastos com pessoal no setor público nacional não se mostra equilibrado em relação à ocupação do setor no total de empregados.

2.2. Os desafios relacionados à gestão de pessoas no setor público

A diversidade de desafios cujos municípios se deparam frente à gestão de pessoas é enorme. A seguir apresentamos alguns comuns aos entes municipais e estaduais.

Desafios financeiros. Estes incluem o cumprimento dos limites para despesa de pessoal estabelecidos pela LRF e limitações orçamentárias por excesso de compromissos de gastos assumidos em gestões anteriores ou por legislação de pessoal desatualizada. O tema possui forte correlação com a gestão fiscal do Estado e município, pois o gasto associado ao pagamento de folha dos servidores públicos é uma das maiores despesas nos orçamentos dos governos federal, estaduais e municipais.

Desafios de gestão e planejamento. Aqui estão incluídos: planejamento de reposição de quadro de servidores mal realizado ou desatualizado e atualização de cargos e funções.

Desafios de legislação. Aqui incluímos por exemplo: legislação de referência desatualizada ou que gere disfunções; política previdenciária local desatualizada ou mal planejada, gerando insegurança orçamentária e jurídica.

Desafios de políticas de recursos humanos na atração, seleção, retenção e avaliação de gestores. Incluímos aqui: processos de seleção pouco estruturados ou muito rígidos; Programas de formação de servidores incipientes ou inexistentes; Ausência de sistemas de monitoramento e avaliação dos resultados. Enquanto alguns municípios encontram dificuldades em estruturar um bom processo de seleção para determinado cargo, devido ao grande número de possíveis postulantes, outros encontram grandes impasses em atrair profissionais com o perfil indicado. Em nível estadual há ainda a preocupação com a garantia da representatividade regional nos diversos territórios de atuação.

Desafio da multiplicidade dos tipos de órgãos e entes. Frequentemente, coexistem dentro da mesma esfera governamental, órgãos de diferentes campos de atuação, com regras, culturas e capacidades de gestão distintas.

A capacidade de gerenciamento do Estado, a estruturação dos processos administrativo-burocráticos e a capacidade de tornar a máquina pública mais eficiente, a partir dos recursos disponíveis, são aspectos importantes a serem destacados. Vários são os

temas que podem ser enfrentados em nível municipal e que estão associados a esses pontos: desburocratização, modernização e informatização de processos internos; melhoria nos processos de recrutamento e seleção para cargos em comissão; instituição de processos de avaliação interna com vistas à implantação da gestão por resultados; incentivos à formação e desenvolvimento do corpo de recursos humanos, entre outros.

É possível encontrar ainda, uma série de desafios comuns a todos os níveis governamentais como, a necessidade de investimentos em capacitação e formação de servidores; construção de um programa de incentivos adequado (que passe ou não pela remuneração variável); de diálogo com as mudanças proporcionadas pela evolução das tecnologias da informação; e da crescente pressão pela melhoria da qualidade dos serviços prestados - pela população em geral e pelos órgãos de controle.

2.3. Cenários diversos: a importância do diagnóstico para conhecer a realidade local

Se boa parte dos desafios mencionados anteriormente são comuns aos governos municipais e estaduais brasileiros, cabe ressaltar a diversidade de contextos locais. Sendo assim, antes de qualquer processo de melhoria ou reforma, é fundamental a realização de um diagnóstico que permita uma análise inicial do quadro administrativo. A partir dele será possível a construção de alternativas adequadas para os problemas locais considerando as especificidades de cada um dos Estados e Municípios brasileiros.

Uma análise inicial do quadro administrativo feita com qualidade deve mapear as políticas públicas e ações que estão sob a responsabilidade da gestão, considerando as competências correspondentes ao seu nível de governo, seja estadual ou municipal. A partir disso, é possível dimensionar a quantidade e o perfil exigido dos recursos humanos para que tais ações sejam implementadas. Um bom diagnóstico inicial permite também que o gestor aponte quais questões possuem condições de serem enfrentadas, considerando a disponibilidade de recursos políticos e técnicos.

2.4. Processos de reforma administrativa: um caminho possível

O investimento em ações na área de Gestão de Pessoas pode ser um caminho estratégico para a superação dos problemas e desafios tratados previamente. É fundamental para qualquer tipo de organização, seja ela grande ou pequena, simples ou complexa, privada ou pública, que o trabalho das pessoas atinja seus objetivos, ou seja, as pessoas são elementos imprescindíveis para o seu funcionamento.



“Este é um assunto que vem sendo negligenciado no setor público brasileiro. Isso porque, ora ele é tratado com um viés meramente fiscal, ora ele é tratado com um viés meramente burocrático, jurídico, legalista. O trabalho atualmente está sujeito a uma dinâmica de transformação, por conta da incorporação de novas tecnologias, da variabilidade das demandas e dos modos de implementar as políticas públicas que tem sido cada vez mais em rede, descentralizado.” -

Humberto Falcão Martins, professor de gestão pública da Fundação Dom Cabral.

O Estado precisa estar preparado para assumir novos papéis e lidar com antigos problemas, a fim de dar conta da complexidade da gestão pública. Para isso, são necessárias mudanças estruturais e não apenas pontuais. Na história do Brasil, destacam-se alguns episódios em que o Estado passou por significativos processos de reforma que impactaram todos os entes, são eles:

- Em 1938, quando Getúlio Vargas criou a primeira autarquia - o Departamento Administrativo do Serviço Público (DASP) - cujo objetivo era racionalizar o serviço público por meio da adoção de critérios meritocráticos;
- Em 1967, houve a publicação do Decreto-Lei 200 caracterizando-se como a primeira tentativa de realização de uma reforma gerencial no país. A intenção principal do Decreto foi a de transferir a produção de bens e serviços para a Administração Indireta;
- Em 1995, a reforma encampada pelo Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado propunha que o Estado passasse a exercer um papel de promoção e regulação do desenvolvimento econômico-social, em vez de executor direto.

Além dessas iniciativas de abrangência nacional, diversas outras reformas também foram feitas em nível estadual e municipal, como é o caso do Choque de Gestão em Minas Gerais em 2003 e a Reforma do Estatuto dos Servidores Públicos, no Rio Grande do Sul em 2019. O escopo dessas reformas apresenta diferentes variações em relação à abrangência, áreas de atuação e até mesmo, quanto às intenções de resultado. Isso demonstra que, escolhas em relação ao enfrentamento de problemas relacionados à gestão de pessoas, atualização legislativa e déficits no balanço fiscal podem ser diversas. Os processos de reforma administrativa não possuem uma fórmula mágica, tampouco, um formato e propósito único.



Reforma administrativa e gestão de pessoas são coisas inseparáveis. Mudar as leis, reestruturar carreiras e remuneração, tem impacto na melhoria da gestão de pessoas. Se a gente olhar só para a questão fiscal, a gente não consegue atacar os problemas de gestão de pessoas de uma maneira mais abrangente. Se eu também não olho para a questão fiscal, eu não viabilizo o que precisa ser feito. Tornar esses aspectos compatíveis é importante para ter um setor público mais moderno. Também é uma questão de maturidade: se eu não resolvo o que está mais antigo como a legislação, é difícil ir para o próximo passo que é fazer uma gestão de pessoas mais estratégica.

Cristina Kiomi Mori, Professora de Liderança e Desempenho no Serviço Público do Insper

2.5. Iniciativas inovadoras de governos locais que enfrentam esses desafios

Apesar do cenário apresentado ser bastante desafiador, podemos encontrar uma série de iniciativas que tratam de parte dessas questões e servem como referência para implementação de soluções em nível local. As experiências a serem retratadas nesta publicação abordam os diferentes campos da atuação das reformas administrativas e iniciativas na melhoria da gestão de pessoal no setor público.

O projeto de Revisão Legislativa do Estatuto dos Servidores do Estado do Rio Grande do Sul teve como motivação principal atacar o grave déficit fiscal que o ente apresentava, que tinha a folha de pagamento dos servidores como um dos seus principais pontos críticos. O processo de revisão e alteração da legislação permitiu a modernização de uma série de procedimentos e processos, que tornou possível a resolução de questões práticas e bastante urgentes, não necessariamente ligadas com a questão fiscal, como regulação de horas-extra e o trabalho remoto, por exemplo.

A experiência na área de Seleção, Desenvolvimento e Desempenho do Estado de Minas Gerais incorporou alguns dos grandes temas da gestão de pessoas no setor público, como a qualificação do processo de seleção de servidores para os cargos de liderança de livre nomeação e o adequado desenvolvimento desses quadros.

A publicação presente se estruturará a partir de um conjunto de temas centrais à discussão de reformas administrativas e ganhos de eficiência na gestão de pessoas no âmbito do setor público. Com essa escolha, foi possível dar maior materialidade à construção do cenário e assim observar as soluções possíveis para os diferentes problemas identificados. Os 5 eixos temáticos escolhidos que serão explorados nesta publicação a partir dos exemplos de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul são: (1) revisão da legislação; (2) melhoria dos processos de recrutamento e seleção de cargos de liderança; (3) melhoria dos processos de desenvolvimento humano; (4) melhoria da qualidade do ambiente de trabalho; (5) melhoria da avaliação de desempenho.

A seguir apresentamos as principais tendências e oportunidades nos governos estaduais e municipais brasileiros nestes 5 eixos temáticos.

de desenvolvimento humano; (4) melhoria da qualidade do ambiente de trabalho; (5) melhoria da avaliação de desempenho.

A seguir apresentamos as principais tendências e oportunidades nos governos estaduais e municipais brasileiros nestes 5 eixos temáticos.



3. TENDÊNCIAS E OPORTUNIDADES

3.1. Revisão da legislação

A legalidade é um dos princípios da administração pública brasileira, previsto na Constituição Federal e que determina o respeito à legislação vigente como condição primordial para o desenvolvimento de qualquer ação pública. Todos os atos administrativos praticados por um servidor público durante o desempenho de suas funções devem estar previstos em lei.

Além do respeito aos princípios constitucionais, a gestão de pessoas no nível local deve estar em consonância com as leis orçamentárias (PPA, LDO e LOA¹); respeitar os limites da Lei de Responsabilidade Fiscal; estar de acordo com princípios estabelecidos nas Constituições Estaduais e leis orgânicas municipais; bem como atender aos Estatutos locais de servidores, além de estar de acordo com outras possíveis legislações sobre políticas ou perfis profissionais específicos.

Para uma gestão mais racional e eficiente dos recursos humanos na área pública é essencial que os gestores tenham uma visão clara do cenário local e identifiquem os principais desafios e lacunas a serem preenchidas. Em boa parte dos estados e municípios brasileiros existe uma margem razoável para a realização de projetos de simplificação das legislações (eliminando redundâncias, anacronismos e possíveis incongruências), construção de alternativas legais (que ataquem problemas ligados à questões fiscais, atualização de procedimentos, gestão de benefícios) e consolidação de um arcabouço legal estável para questões de pessoal.

Tais iniciativas podem proporcionar maior segurança jurídica às partes interessadas, reduzindo a judicialização em temas de manutenção de direitos ou revisão de vencimentos e permitindo o estabelecimento de processos mais sólidos de planejamento e gestão orçamentária, ao garantir maior estabilidade às projeções sobre a folha de pagamentos. Para os governantes em início de mandato é sempre importante conseguir mapear a legislação vigente que possa e ter impacto na construção de seu Plano Plurianual (PPA) e das Leis de Diretrizes Orçamentárias (LDO) e Leis Orçamentárias Anuais (LOA).

¹ PPA = Plano Plurianual; LDO = Lei de Diretrizes Orçamentárias; LOA = Lei Orçamentária Anual. Para mais detalhes, veja o art. 165, da Constituição Federal.

Devido à pluralidade de realidades encontradas no Brasil, não é prudente projetar modelos únicos de revisão legislativa, que podem limitar a atuação em contextos muito diversos, mas pontos podem ser destacados como norteadores do início desse processo, a saber:

1. A realização de um processo de mapeamento da legislação vigente sobre o tema, com a produção de um diagnóstico que indique os pontos de atenção imediata para alterações e possíveis espaços para sugestão de melhorias;
2. Atenção ao arcabouço legislativo federal que trata do tema, bem como as proposições em vigor que se relacionam a ele, com especial atenção ao Projeto de Reforma Administrativa do Governo Federal enviada para apreciação do legislativo no Projeto de Emenda Constitucional (PEC) nº 32/2020.

FIQUE ATENTO: ACOMPANHE AS DISCUSSÕES SOBRE REFORMAS E GESTÃO DE PESSOAS NO GOVERNO FEDERAL



Com frequência existem propostas de reformas administrativas em gestão de pessoas na esfera federal e é importante que municípios e estados acompanhem estes debates. Mesmo com autonomia para tratar dessas questões no nível local, a aprovação de reformas no âmbito federal podem vincular algumas mudanças aos servidores municipais e estaduais.

Além disso, para garantir uma boa governança sobre esse tipo de processo, os governantes poderão se beneficiar de articulações políticas mais amplas, em espaços de debate e construção coletiva como consórcios intermunicipais, associações municipalistas, agências de desenvolvimento, órgãos colegiados de zonas metropolitanas e similares.

3.2. Recrutamento e seleção para cargos de liderança

Como previamente enfatizado, as organizações precisam das pessoas para que possam atingir seus objetivos. Porém, como essas pessoas são escolhidas? O processo de recrutamento e seleção no setor público se dá de maneira diferente ao observado no setor privado, isso porque a Constituição Federal exige a aprovação em concurso público para que uma pessoa se torne um servidor efetivo.

Entretanto, a mesma Constituição Federal também estabelece excepcionalidades para alguns cargos de direção e assessoramento, que podem ser de livre nomeação e exoneração (também chamados de cargos em comissão), ou seja, existe a possibilidade de contratar pessoas externas às organizações públicas sem a necessidade de concurso público. Tal possibilidade tem como objetivo permitir que o governante eleito possa trazer pessoas da sua confiança para compor sua equipe, buscando maior alinhamento político à execução de suas decisões, fator de importante consideração para o campo.

Frequentemente o que ocorre é que esses cargos são ocupados apenas a partir do requisito da “confiança” e, nem sempre, as pessoas selecionadas possuem o perfil e as competências necessárias para o pleno desenvolvimento das atividades previstas para essas vagas.



“A ocupação dos cargos no serviço público não pode mais ser guiada apenas pelos conhecimentos apresentados em uma prova.

Os processos de seleção também devem buscar selecionar aqueles que demonstrarem vocação para o trabalho no setor público.”

Humberto Falcão Martins, professor de gestão pública da Fundação Dom Cabral

A importância dada à vocação para o serviço público busca atentar ao fato de que podemos desenvolver habilidades específicas nos servidores durante seu ingresso na carreira ou esperar resultados a partir de conhecimentos apresentados em uma avaliação, porém, a capacidade de gerar valor público, engajamento com a causa e demonstrar resultados contínuos durante a vida funcional depende de sua vocação.

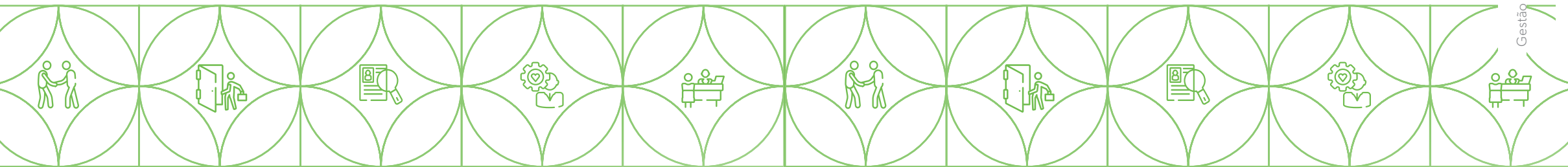
Essa questão nos ajuda a refletir sobre como os elementos que orientam hoje a maioria dos processos de seleção de servidores não são suficientes para avaliar todos os aspectos que devem ser considerados na análise dos candidatos. A inclusão de mecanismos que busquem identificar aptidão e identificação com valores públicos nos processos de seleção, por exemplo, pode auxiliar na reflexão sobre a capacidade real dos processos em selecionar os profissionais mais adequados.

Independentemente do tipo de cargo - se efetivo ou em comissão - é importante garantir que a pessoa que vai ocupá-lo tenha as competências requeridas. **No caso de cargos efetivos, se busca realizar essa verificação via aprovação em concurso público, mas como garantir isso para os cargos em comissão?**

Uma solução que tem se mostrado interessante é a adoção de processos seletivos para a ocupação desse tipo de vaga, superando assim, a ideia da indicação de viés exclusivamente político. Há diversos mecanismos que podem ser utilizados para verificar as competências do candidato e sua aderência ao perfil exigido, conferindo assim, maior qualidade e confiabilidade ao processo. Dentre eles, podemos elencar: análise de currículo, análise de perfil, entrevistas, provas, dinâmicas, simulações de experiências no campo de trabalho etc.

Um processo seletivo pautado na verificação das competências do candidato garante não só a qualidade e confiabilidade ao processo, como pode também ampliar a possibilidade de participação a uma gama maior de interessados, não apenas de pessoas externas ao governo, mas também, de servidores do próprio órgão em questão ou até mesmo de outros setores da administração.

De acordo com Knapik (2005), o recrutamento interno pode servir como um incentivo ao desenvolvimento e a qualificação dos servidores, enquanto o recrutamento externo pode contribuir para alteração da cultura organizacional e enriquecimento do capital intelectual.



BOA PRÁTICA: PROCESSOS SELETIVOS NOS ESTADOS BRASILEIROS E NO CHILE



Entre as experiências nacionais de seleção de recursos humanos que merecem destaque, cabe apontar iniciativas de seleção pública de cargos de segundo e terceiro escalão como sub-secretários ou Diretores Regionais. Cada vez mais estados têm adotado essa prática como a contratação da subsecretária de gestão de pessoas no Rio Grande do Sul, ou os diretores regionais de educação no Sergipe, Saúde no Ceará, desenvolvimento econômico em São Paulo.

Em alguns casos com o apoio de organizações do terceiro setor foi criado um processo de pré-seleção e seleção que envolveu critérios técnicos e objetivos, alimentado por um mapeamento de competências necessárias para o pleno exercício da função. Na maioria dos casos os processos seletivos se estruturaram em etapas que envolviam análise de currículo, realização de entrevistas (com simulação de situações correlatas ao contexto de atuação), aplicação de testes, avaliação de experiência prévia no campo, referências profissionais e avaliação de banca multidisciplinar.

Uma experiência internacional já bastante referenciada é o caso do Sistema de Alta Direção Pública (SADP) do Chile que, desde 2003, busca garantir alocar gestores com capacidade de gestão e liderança nas instituições governamentais. O processo se inicia em um desenho bem detalhado do cargo a ser ocupado, os desafios a ele associados e as competências buscadas nos postulantes. O processo é conduzido pelo Conselho de Alta Direção Pública (CAPD), formado por representantes da sociedade civil, com perfil especialista, e o Diretor Nacional do Serviço Civil. Além da análise de currículo são feitos testes levando em consideração o perfil de competências desejadas para a vaga. Os processos são abertos para servidores e não-servidores.

3.3. Processos de desenvolvimento humano

O desenvolvimento humano é o processo pelo qual as pessoas adquirem novas competências - conhecimentos, habilidades e atitudes - para se tornarem mais eficientes. Segundo Chiavenato (2014), o processo do desenvolvimento subdivide-se em: treinamento, desenvolvimento pessoal e desenvolvimento organizacional.

Tanto o treinamento quanto o desenvolvimento pessoal são processos de aprendizagem individuais, porém, enquanto o treinamento favorece a aquisição de habilidades técnicas necessárias para o uso no curto prazo, o desenvolvimento pessoal remete a resultados de médio e longo prazo. Chiavenato (2014), aponta alguns métodos que podem ser usados para promover o desenvolvimento pessoal, como: a rotação de cargos, que propõe que as pessoas assumam diferentes posições dentro da organização; participação em cursos e seminários; criação de comissões como estruturas temporárias para a solução de uma situação específica; dentre outros.

As escolas de governo, organizações previstas na Constituição Federal, voltadas para a formação e aperfeiçoamento dos servidores públicos, podem ser usadas para a promoção das políticas de treinamento e desenvolvimento dos órgãos públicos. Inclusive, podemos destacar que as escolas de governo possuem um papel preponderante na formação do corpo de servidores brasileiro, desde a criação do Departamento Administrativo do Serviço Público - DASP, em 1938, até a Reforma do Aparelho do Estado em 1995.

As políticas de desenvolvimento e treinamento também devem ser elaboradas a partir de um diagnóstico das lacunas existentes nas competências das pessoas e das organizações. Esse diagnóstico pode tanto apontar para as necessidades imediatas, a manutenção das ações vigentes, quanto para necessidades futuras, como por exemplo, a preparação do corpo técnico para atuação em uma nova política pública. Entretanto, esse tipo de questão tem pouco espaço e visibilidade dentro dos setores de recursos humanos dos órgãos públicos, pois estão estruturados, majoritariamente, enquanto departamento pessoal e não como um setor completo de gestão de pessoas.



BOA PRÁTICA: PROCESSO DE DESENVOLVIMENTO DE PESSOAS DE FORTALEZA



O município de Fortaleza, no estado do Ceará, construiu nos últimos anos um interessante arcabouço legal e institucional relativo ao desenvolvimento e profissionalização de seus servidores. A Secretaria do Planejamento Orçamento e Gestão - SEPOG e, vinculado a ela, o Instituto Municipal de Desenvolvimento e Recursos Humanos de Fortaleza - IMPARH, são os órgãos responsáveis, desde 2013, pela implementação do Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos, que objetiva promover o desenvolvimento de competências nos servidores de maneira associada aos objetivos institucionais, garantindo ganhos em eficiência na provisão dos serviços públicos.

Um aspecto fundamental da proposição legal é o estabelecimento da gestão por competência, buscando alinhamento dos servidores às características requisitadas por cada vaga e capacidade voltada para o desenvolvimento dos elementos necessários para o atingimento dos objetivos institucionais.

No bojo das iniciativas encontra-se, também o Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos da Administração Pública Municipal de Fortaleza, que visa refletir o foco no desenvolvimento de competências pela estruturação em 3 eixos:

1. Desenvolvimento de Competências Gerais, que correspondem àquelas que devem ser compartilhadas por todo corpo de servidores, em áreas de gestão, planejamento, orçamento e finanças.
2. Desenvolvimento de Competências Gerenciais, ligada aos cargos ligados às atribuições de chefia, coordenação, assessoramento e direção.
3. Desenvolvimento de Competências Específicas, envolvendo àquelas específicas à atuação de órgãos e políticas setoriais.

3.4. Qualidade do ambiente de trabalho

Os conhecimentos técnicos sobre a área de atuação de determinada organização constituem parte importante do sucesso de suas ações, mas não garantem, por si, uma gestão eficiente. É preciso entender como as organizações funcionam e como elas interagem com o ambiente à sua volta. Dessa forma, há alguns conceitos e métodos que podem nos ajudar nessa missão, como é o caso da cultura e do clima organizacional.

A cultura organizacional, segundo Jones (2010), pode ser entendida como um conjunto de normas e valores compartilhados que moldam a interação entre as pessoas da organização. “A cultura é modelada pelas pessoas dentro da organização, pela ética da organização, pelos direitos trabalhistas concedidos aos empregados, pelo tipo de estrutura usado pela organização.” (JONES, 2010, p. 6-7).

E como podemos transmitir a cultura aos membros da organização?

É possível utilizar ritos para ensinar e internalizar normas e valores, como por exemplo, a oferta de treinamentos e ritos voltados para o reforço de conquistas coletivas ou individuais, como comemorações, prêmios, etc. Vale ressaltar que, para mudar a cultura de uma organização é necessário remodelar sua estrutura e mudar as pessoas que estão ocupando os cargos de chefia de alto escalão.

Já o clima organizacional refere-se, segundo Puente-Palacios (2002, p. 98), “às representações compartilhadas das percepções dos membros sobre o agir da organização, construídas com base na cultura e de estabilidade menor”. Chiavenato (2014) aponta que o clima organizacional está ligado ao grau de motivação dos funcionários da organização. Se estes estão motivados, a satisfação, o interesse e a colaboração são potencializados. Entretanto, se há desmotivação, abre-se espaço para a apatia e o conformismo.

Considerando os dois conceitos ressaltados - cultura e clima organizacional - podemos verificar que o ambiente de trabalho tem forte influência sobre as pessoas, impactando inclusive, em seu grau de motivação. Portanto, investimentos nesta área podem repercutir na melhoria da qualidade do serviço prestado. Para promover um processo de mudança organizacional, Jones (2010) diz que devemos estruturar ações em quatro grandes áreas: recursos humanos, recursos funcionais, capacidades tecnológicas e capacidades organizacionais.

Em relação aos recursos humanos é importante realizar, sempre que necessário, treinamentos para a aquisição de novas habilidades; eventos de socialização para a disseminação da cultura organizacional; e alterações nas equipes de trabalho. Já na área de recursos funcionais, é necessário analisar se a estrutura organizacional está adequada e focalizar os recursos nas áreas que agregam maior valor. Para as capacidades tecnológicas, deve-se verificar sempre se há alguma tecnologia disponível que seja capaz de aumentar a qualidade do serviço prestado. E por fim, sobre as capacidades organizacionais, Jones (2010) coloca que “através do desenho da estrutura e cultura organizacional, uma organização pode atrelar seus recursos humanos aos funcionais para tirar proveito das oportunidades tecnológicas” (JONES, 2010, p. 224).



BOA PRÁTICA:

O CASO DA AUSTRÁLIA DE SEGURANÇA NO TRABALHO

No Escritório do Comissário para o Emprego no Setor Público do Estado de South Australia (Austrália Meridional) foi estruturada uma estratégia de Segurança no Trabalho chamada Construindo Excelência em Segurança no Setor Público (Building Safety Excellence in the Public Sector) que possui entre seus objetivos:

- Garantir que a segurança seja dada a mais alta prioridade no trabalho do setor público;
- Assistir as agências governamentais na identificação de desafios para a saúde e segurança e agir sobre eles antes que tenham impactos adversos nos trabalhadores;
- Criar espaços de trabalho mentalmente saudáveis que apoiam seus funcionários durante sua carreira no setor público;
- Permitir o retorno seguro ao trabalho de trabalhadores acidentados.

Entre as estratégias desenvolvidas para atingir tais expectativas, destacamos a Estrutura e o Kit de Ferramentas de Ambientes de Trabalho Mentalmente Saudáveis (sigla MHW do inglês Mentally Healthy Workplaces).

O Kit de Ferramentas apresenta uma série de sugestões, estruturadas em listas de tarefas, que permitem a construção prática de ações por servidores em todos os níveis da gestão. Entre as listas de tarefas, destacamos o conjunto de 7 itens apontados como fatores críticos para o sucesso dessa iniciativa:

1. A liderança deve demonstrar comprometimento com a causa, através de interação formal (documentos, cartas de intenção, manifestos) e direta com os funcionários;
2. Utilizar uma abordagem colaborativa sobre saúde mental de qualidade, estimulando uma comunicação contínua em todos os níveis por toda a implementação das ações;
3. Definir responsáveis para orientar o desenvolvimento da estratégia e monitoramento da implementação, que deve ter respaldo político e capacidade técnica para efetivar suas propostas;
4. Através da análise de dados e consulta aos funcionários, desenvolver uma estratégia de apoio à saúde mental articulada com as prioridades e objetivos da agência;
5. Articular uma ação de concretização da estratégia que detalhe as maneiras com as quais se apoiará o apoio à saúde mental no ambiente de trabalho, em todos os níveis do órgão;
6. Comprometer os recursos necessários para a execução do plano;
7. Criar mecanismos de mensuração de resultados.

3.5. Processos de avaliação de desempenho

A avaliação de desempenho é o processo de mensuração dos resultados alcançados pelos funcionários. Essa medição, muito recorrente em instituições públicas e privadas, é importante para que a organização e seus colaboradores possam identificar os pontos críticos e fortes do conjunto de funcionários e assim, implementar ações de correção ou incentivo.

Entretanto, podemos enxergar a avaliação de desempenho como parte de um modelo de análise mais abrangente, focado em resultados efetivos. Para que a pessoa possa direcionar suas capacidades e esforços para o alcance de determinado resultado, é preciso saber aonde se quer chegar. Por isso, o planejamento estratégico de uma organização, com a definição dos objetivos globais da sua missão e de sua visão de futuro são elementos de grande importância para realização adequada desse tipo de processo.

A partir das informações de planejamento, os gestores em conjunto com suas equipes definirão as metas individuais e coletivas, as quais serão responsáveis por balizar todo o processo de avaliação de desempenho a ser implementado. Todavia, a teoria nem sempre se mostra refletida integralmente no cotidiano do setor público. Sabemos que dificilmente os órgãos públicos possuem planejamentos estratégicos e tampouco se apropriam do Plano Plurianual e da Lei de Diretrizes Orçamentárias como forma orientadora de suas ações durante o ano, sendo este um primeiro ponto que dificulta a implementação da avaliação de desempenho nestes órgãos. Outro ponto importante diz respeito ao fato de que em algumas instituições, a avaliação de desempenho existe formalmente, porém como um mero procedimento administrativo, focado no preenchimento de formulários e cumprimento de formalidades.

No funcionalismo público, o instrumento que confere estabilidade aos servidores públicos é o estágio probatório. Este, regulamentado pela Constituição Federal de 1988, estabelece que uma das formas pelas quais o servidor público efetivo pode perder o cargo é mediante procedimento de avaliação periódica de desempenho. Durante o período probatório, o servidor passa por procedimentos periódicos de avaliação de desempenho e ao final desse período, uma comissão emite um parecer sobre sua aprovação ou não. Muitas vezes, o que vemos é a aprovação automática de todos os servidores, já que as avaliações são feitas de forma falha e pouco efetiva.

Dado o cenário apresentado, se mostra necessária a implantação de um sistema de mérito que permita maior flexibilização. O mérito deve ser pautado no desempenho, ou seja, na contribuição do servidor para o alcance dos resultados da organização. O Estado teria o papel de induzir esse desempenho a partir da seleção dos servidores, considerando não apenas o conhecimento acumulado pela pessoa, mas também suas atitudes e habilidades.



“As iniciativas de gestão de desempenho e desenvolvimento acabam sendo sempre atreladas à remuneração variável ou algum tipo de avaliação com o intuito de tirar as pessoas que não estão trabalhando bem. Contudo, ações mais simples como implementar um planejamento estratégico onde as pessoas têm clareza dos objetivos que se quer alcançar e sabem qual é o desempenho esperado delas, já gera uma transformação grande.”

Cristina Kiomi Mori, Professora de Liderança e Desempenho no Serviço Público do Insper

O processo de avaliação do estágio probatório é uma oportunidade interessante para que a Gestão Pública faça essa triagem de servidores vocacionados, capazes de entregar desempenho nesse contexto tão específico que é o setor público.

Um dos grandes desafios é como implantar de maneira eficaz, a avaliação de desempenho no setor público? Por que os processos de avaliação, em sua maioria, são apenas pró-forma?

Uma das hipóteses é que como a avaliação de desempenho é comumente utilizada como base para o pagamento de remuneração variável, os servidores por não quererem se indispor com seus colegas e também evitar a perda salarial, acabam atribuindo nota máxima para todos. Como medida para diminuir os efeitos negativos dessa avaliação de desempenho é preciso desvincular a avaliação de desempenho de incentivos monetários. Talvez assim, as pessoas se sintam mais confortáveis ao apontarem lacunas e problemas para que, uma vez identificados, estes possam ser endereçados e resolvidos.



BOA PRÁTICA: A AVALIAÇÃO POR DESEMPENHO DO CHILE

Mesmo com o destaque para a implementação de medidas positivamente reconhecidas relacionadas à seleção de pessoal, a implementação do Sistema de Alta Direção Pública – SADP no Chile, também aponta para resultados positivos no que diz respeito à construção de uma estrutura contínua de monitoramento e avaliação de desempenho, como parte fundamental de um processo de organização do serviço civil no país.

Estruturou-se um sistema de recrutamento e seleção para cargos do alto escalão do governo - focado nos cargos dos chamados dirigentes públicos - em processos seletivos públicos e abertos construídos na avaliação de competências técnicas e comportamentais. São produzidas, ao fim das avaliações, listas tríplexes ou com até 5 candidatos, que são enviadas para escolha da autoridade política competente. As nomeações não perdem o caráter de confiança, mas são respaldadas por critérios técnicos de seleção prévia.

Após a nomeação os selecionados possuem um período específico de permanência no cargo, condicionado ao devido acompanhamento das metas e resultados estabelecidos nos convênios de desempenho, construídos de comum acordo entre esses funcionários e seus superiores, de maneira alinhada aos objetivos estratégicos da organização e refletindo prioridades de governo.

Os convênios são acompanhados de maneira a poderem refletir possíveis alterações nas linhas de prioridade de ação estatal via alterações justificadas das metas e resultados estabelecidos. Da análise da execução dos pactos estabelecidos se define uma remuneração variável, a Designação de Alta Direção Pública.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

Buscou-se reunir no presente capítulo alguns dos principais elementos do debate sobre mudanças estruturais necessárias com foco em gestão de pessoas. Assim, ao construir uma bagagem inicial de conteúdos, esta publicação pode orientar Estados e Municípios a realizar uma análise das situações locais e avaliar quais pontos são passíveis de reforma.

O debate sobre o tema tem se concentrado de maneira significativa sobre o impacto dos custos relacionados à manutenção de servidores nos orçamentos das organizações. Exemplo disso pode ser observado na análise da situação fiscal de Estados como o Rio Grande do Sul e Rio de Janeiro, a partir da segunda metade da década de 2010, com cenários recentes de parcelamento e atraso de pagamento de salários dos servidores, e um aquecimento do debate sobre a saúde fiscal do estado nacional. Como medida de contenção e com vistas ao ajuste fiscal, foi aprovada a Emenda Constitucional nº 95/2016, em que o Governo determina um teto de gastos para alguns órgãos do Estado por 20 anos.

Além das discussões sobre o impacto orçamentário das folhas de pagamento, discutiram-se os diversos desafios dos entes brasileiros em relação à gestão de pessoas como a legislação obsoleta, sistemas de seleção ou avaliação de desempenho rígidos ou inexistentes, entre outros.

A partir da análise do cenário apresentado, alguns processos de reforma administrativa foram direcionados a algumas dessas questões, em nível nacional, bem como pontuadas algumas experiências locais que objetivaram abarcar algumas dessas questões. Por fim, foram selecionados 5 (cinco) temas centrais à discussão de reformas administrativas e ganhos de eficiência na gestão de pessoas em âmbito do setor público para serem discutidos com maior profundidade.

Nos próximos capítulos será possível conhecer iniciativas que tentaram cobrir algumas das questões apresentadas e que poderão oferecer elementos de auxílio para execução de processos locais de reforma.



RIO GRANDE DO SUL

2

REFORMA ADMINISTRATIVA E REVISÃO LEGISLATIVA NO ESTADO DO RIO GRANDE DO SUL

1. DESCRIÇÃO GERAL DO PROJETO

Em 2019, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul realizou um grande processo de Reforma Administrativa que consistiu na revisão da legislação local sobre a política de gestão de pessoas, com destaque nos Estatutos dos Servidores Públicos do Estado (civis, militares e magistério, em específico). A proposta se debruçou em identificar pontos de mudança que pudessem trazer economia para os cofres públicos, além de se apresentar como oportunidade de revisão ampla da legislação em gestão de pessoas na administração estadual, buscando atualizar e modernizar seu conteúdo.

O governador Eduardo Leite (PSDB), foi eleito com uma agenda de campanha que propunha, entre outras pautas, buscar solução para os problemas fiscais do Estado por meio de ações de ajuste de pagamento de salários dos servidores e da revisão de planos de carreira. A situação fiscal no Estado do Rio Grande do Sul era bastante grave, apresentando amplo endividamento e comprometimento excessivo do orçamento do Governo com as despesas de pessoal. Em 2019, pela primeira vez desde 2007, o orçamento estadual foi enviado à Assembleia Legislativa com previsão de déficit.

Desde o início do mandato, o governo passou a se dedicar ao processo de elaboração de uma proposta de Reforma Administrativa, a partir do trabalho de um núcleo do alto escalão do governo que se articulou em caráter sigiloso, responsável por definir as diretrizes do processo a ser iniciado, tanto no âmbito fiscal, quanto no da gestão de pessoas. Esse projeto consistiu na atualização das normas ultrapassadas e que oneravam excessivamente a folha de pagamento e a promulgação de novas regras.

Com as diretrizes em mãos, o Governo do Estado do Rio Grande do Sul iniciou em abril de 2019, em parceria com a Comunidade e com o escritório de advocacia Trindade Câmara, um projeto de revisão legislativa. A contratação do parceiro técnico, especialista em jurisdição, teve como objetivo apontar eventuais inconsistências e fragilidades jurídicas, além de estudar e sugerir medidas que pudessem alcançar resultados positivos em termos de otimização de recursos e racionalidade administrativa.

“Quando a gente fala de reforma administrativa e gestão de pessoas é importante entender que além das questões financeiras e fiscais, que são muito relevantes, tem também mecanismos de modernização do serviço público, que muitas vezes acabam passando despercebidos. Aqui no Rio Grande do Sul tinha legislação dos anos 1950 ou 1960. Então a mentalidade era completamente diferente, a situação do país era completamente diferente. Quando revisamos a legislação para ver as oportunidades de melhoria nos deparamos com vários anacronismos, várias situações que não cabiam mais no século XXI. Então foi uma boa oportunidade para trabalhar com simplificação das relações de trabalho.”

Leany Lemos, Ex-Secretária de Planejamento, Orçamento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

Ao final deste processo, foram apresentadas pelo parceiro técnico, minutas de legislação, com sugestões e indicações de alterações para todos os servidores civis e militares, para regulamentação dos cargos em comissão e reestruturação das carreiras da educação. A partir das indicações e minutas fornecidas pelo parceiro técnico, o núcleo governamental associado à iniciativa do projeto, realizou um processo de análise crítica da jurisdição presente, resultando na elaboração de uma proposta final enviada ao legislativo estadual para sua apreciação.

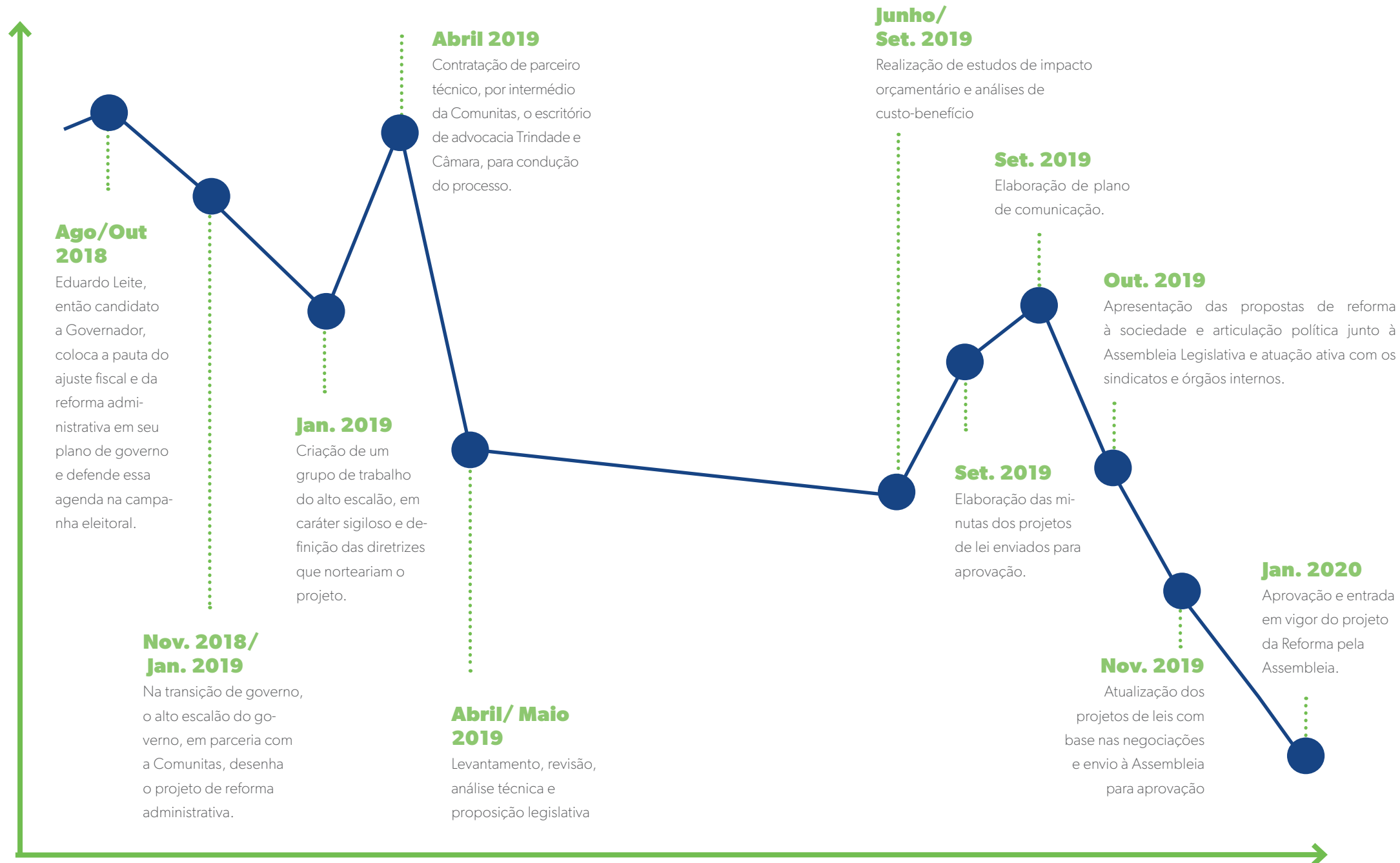
“Processos de reforma administrativa geram muita resistência, tanto interna como externa ao governo. Formas de quebrar essas resistências são ter um patrocínio qualificado, uma parceria externa, uma equipe que funciona bem com uma boa coordenação e bons técnicos e trabalha de maneira muito reservada. Uma estratégia de comunicação, convencimento e articulação também é muito importante.”

Leany Lemos, Ex-Secretária de Planejamento, Orçamento do Governo do Estado do Rio Grande do Sul

Considerando o nível de complexidade do tema e impacto da questão na administração, tanto a articulação e diálogo ativo com as partes interessadas internas e externas ao governo (servidores, sindicatos, assembleia legislativa), como a comunicação com a sociedade, foram esforços importantes que contribuíram para o sucesso do processo. Ao fim do processo foram aprovados pela Assembleia Legislativa oito seguintes Projetos de reforma que alteram, entre outros, regras previdenciárias e carreiras dos servidores, estatutos dos civis, militares e magistério.

Foram desenhados diferentes cenários, em etapas distintas do projeto e que tornaram possíveis, ganhos reais distintos das projeções iniciais (variando de R\$ 17 bilhões a R\$ 6 bilhões), de acordo com as mudanças na proposta inicial. Contudo, a intervenção possibilita um Retorno sobre o Investimento (ROI) de 9,400x em relação ao cálculo de impacto para o período de 10 anos, ou seja o investimento realizado pelo apoio da Comunidade, pode ter um retorno de quase dez vezes o seu valor.

LINHA DO TEMPO DO PROJETO





2. CONTEXTO: QUAIS PROBLEMAS O PROJETO BUSCA ENDEREÇAR

No início do projeto de Reforma Administrativa do Estado do Rio Grande do Sul, o Estado encontrava-se imerso em um cenário de crise fiscal, assim como diversos outros estados brasileiros nos últimos anos. Segundo análise do balanço orçamentário da Secretaria do Tesouro Nacional, o Estado do Rio Grande do Sul registrava em 2018, o maior déficit entre os Estados (estando acompanhado dos estados de Minas Gerais, Rio de Janeiro, Tocantins, Santa Catarina e Goiás).

Entre 2007 e 2019 se manteve a prática de projetar as contas no azul de maneira artificial de forma a permitir um aumento de gastos e assim, burlar a Regra de Ouro². Ao optar pelo “realismo orçamentário”, o governo abriu portas para o socorro financeiro da União e aderiu ao Regime de Recuperação Fiscal com o Tesouro Nacional³, medida essencial para a reversão da crise em que o Estado se encontrava. Por meio dessa medida, o governo articulou ações de melhoria na arrecadação, de desestatização e ações de incentivo ao estabelecimento de parcerias público-privadas.

Em uma análise mais atenta sobre a composição do orçamento do Estado do Rio Grande do Sul, podemos observar a seguinte composição: 81% de despesa de pessoal e encargos, 17% de custeio, 7% de serviço da dívida e 2% de investimentos. Como grande parte do orçamento estava destinado à folha de pagamento dos servidores públicos, regidos por uma legislação que induzia crescimento exponencial dos gastos, era possível constatar um quadro de déficit estrutural nas contas públicas.

O conjunto de legislações que embasaram a sustentação do quadro de despesa de pessoal foram elaboradas em um período em que a situação fiscal não se apresentava tão grave, fosse pelo tamanho da máquina do Estado, pelo perfil demográfico da população ou mesmo, pelo ritmo de crescimento da economia do País. Especificamente no Estado do Rio Grande do Sul, a oneração da folha de pagamento dos servidores do magistério e militares, acentuava ainda mais o cenário de desequilíbrio entre as categorias de servidores de diferentes áreas. O crescimento acumulado das despesas por área, no período entre 2007 a 2018 indicava um crescimento de 323,1% para a área de segurança pública e de 122,5% para o magistério.

2 “Denomina-se Regra de Ouro os dispositivos legais que vedam que os ingressos financeiros oriundos do endividamento (operações de crédito) sejam superiores às despesas de capital (investimentos, inversões financeiras e amortização da dívida).” Secretaria do Tesouro Nacional: <https://www.tesourotransparente.gov.br/visualizacao/painel-da-regra-de-ouro>

3 <https://estado.rs.gov.br/adesao-ao-regime-de-recuperao-fiscal-e-meta-para-o-segundo-semester-de-2019>

No início de 2019, o Estado apresentava um resultado orçamentário deficitário em relação à Receita Corrente Líquida⁴ de -18% no período⁵, registrando o maior déficit entre os Estados e, apontando a superação dos limites estabelecidos pela Lei de Responsabilidade Fiscal (LRF), além disso, no mesmo ano, 91% dos gastos no orçamento do Rio Grande do Sul estavam comprometidos com pessoal. Vale ressaltar que o Estado, naquele momento, sequer podia se endividar para obter recursos, ainda que fossem destinados à reforma administrativa, pois não estava ranqueado com capacidade de pagamento⁶ para se enquadrar em um novo endividamento com garantias da União.

Para ilustrar a urgência da necessidade de atualização da legislação, seguem alguns exemplos do quadro de legislações trabalhadas no período:

- Estatuto dos Servidores do Estado⁷, anterior às reformas da legislação federal de 1996 e 1998 e que não sofreram alterações;
- Legislação de remuneração de cargos e funções comissionadas publicadas no ano de 1957, com atualizações que só aumentaram as estruturas remuneratórias;
- O Estatuto dos Militares do Estado era da década de 90⁸ e não havia passado pelas reformas do início de 2000 que foram feitas pela União;
- As legislações de várias carreiras eram esparsas e confusas, muitos destes documentos remetiam à década de 60. Além disso, estas legislações passaram por diversas revisões ao longo dos anos, as quais alteravam o número de cargos e criavam gratificações sem a necessária sistematização e reflexão⁹.

4 A Receita Corrente Líquida é utilizada como referência para o estabelecimento do cálculo do limite de gastos com pessoal, como orientado pela Lei de Responsabilidade Fiscal.

Art. 19 da Lei Responsabilidade Fiscal:

“art. 169 da Constituição, a despesa total com pessoal, em cada período de apuração e em cada ente da Federação, não poderá exceder os percentuais da receita corrente líquida, a seguir discriminados:

I - União: 50% (cinquenta por cento);

II - Estados: 60% (sessenta por cento); III - Municípios: 60% (sessenta por cento)”

5 Relatório Resumido da Execução Orçamentária – RREO em Foco, relativo ao 1º bimestre de 2019.

6 A análise da capacidade de pagamento apura a situação fiscal dos Entes Subnacionais que querem contrair novos empréstimos com garantia da União. O intuito da análise de capacidade de pagamento (Capag) é apresentar de forma simples e transparente se um novo endividamento representa risco de crédito para o Tesouro Nacional. A metodologia do cálculo, dada pela Portaria MF nº 501/2017, é composta por três indicadores: endividamento, poupança corrente e índice de liquidez. Logo, avaliando o grau de solvência, a relação entre receitas e despesas correntes e a situação de caixa, faz-se diagnóstico da saúde fiscal do Estado ou Município

7 Lei Complementar nº 10.098, de 03 de fevereiro 1994

8 Lei nº 10.990/97

9 Fonte: Projeto de Revisão de Marcos - Trindade Câmara



“A lista de dificuldades nos processos de reforma administrativa é mais ou menos constante em todos os níveis federativos e em todas as unidades. O que pode mudar é a intensidade de cada problema em relação à realidade local. Um dos maiores desafios que se encontra é ter uma legislação muito antiga, não só antiga, mas anacrônica, onde as leis refletem uma prática de gestão de pessoas que está bem ultrapassada. Outro desafio é o acesso à legislação e a multiplicidade e complexidade da legislação. No Rio Grande do Sul, por exemplo, tinham centenas.”

João Trindade, sócio do escritório de advocacia Trindade-Camara.

Assim, vemos no caso do Rio Grande do Sul, uma combinação de fatores que tornaram o contexto favorável a uma reforma administrativa. São eles: (i) fortes problemas fiscais e a necessidade urgente de enquadramento nos limites de despesa impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal ; (ii) a obsolescência da política de recursos humanos, seja pela falta de atualização da legislação ou mesmo devido à necessidade de modernização das relações de trabalho; e (iii) a vontade política do governador recém eleito em enfrentar esses desafios.



3. METODOLOGIA E ETAPAS DA EXECUÇÃO

O projeto de Reforma Administrativa do Rio Grande do Sul teve duração de aproximadamente 1 ano, ocorrendo entre janeiro e dezembro de 2019. O mesmo foi desenvolvido por meio de 9 passos principais apresentados a seguir.



Posicionamento Durante Campanha Eleitoral E Transição De Governo

Durante a campanha eleitoral, o até então candidato Eduardo Leite, trouxe questões para sua plataforma que foram incorporadas ao processo de Reforma Administrativa implementado a seguir. Destacam-se alguns dos pontos de seu plano de governo:

- Conter o crescimento vegetativo das despesas correntes, com destaque para as despesas de pessoal;
- Fortalecer e alinhar a meritocracia como estímulo à progressão de carreiras públicas;
- Fortalecer e valorizar os profissionais do Magistério;
- Compromisso de remuneração justa para os profissionais da Educação, com plano de carreira que estimule o ingresso de profissionais, priorizando a progressão e considerando o princípio da valorização profissional pelo mérito, bem como a formação continuada e condições de trabalho justas para o desempenho profissional;
- Gestão Pública Focada em Resultados. Serão construídas, com a participação ativa e o comprometimento dos servidores das Polícias Militar e Civil, metas e indicadores de desempenho, individuais e conjuntos, além de serem desenvolvidos planos específicos para potencializar os resultados positivos e reduzir a criminalidade.
- Valorizar os servidores da segurança pública para que eles possam desempenhar, em sua plenitude, as suas funções de zelar pela segurança dos gaúchos, reforçando a confiança de que eles podem fazer a diferença.

O candidato ter sido eleito com esse plano de governo, lhe conferiu maior legitimidade para a tomada de decisão e para realizar uma reforma tão ampla e com pautas polêmicas.



“O fato do Governador Eduardo Leite ter trazido a pauta da Reforma Administrativa para o início do seu mandato fez com que ele pudesse usufruir de capital político acumulado na eleição, momento no qual ele defendeu abertamente a necessidade de implementação de medidas de reforma estruturante na área de gestão de pessoas.”

Fábio Bernardi, consultor Faber Publicidade.

Uma vez eleito, o Governador Eduardo Leite estabeleceu uma parceria com a Comunitas já no processo de transição de governo e o Estado do Rio Grande do Sul ingressou no Programa Juntos para o Desenvolvimento Sustentável.



Estruturação de equipe e definição de diretrizes

Dentro do governo o projeto se desenvolveu no âmbito de um grupo restrito, do alto escalão do Governo, formado desde a fase de transição governamental. A equipe foi composta pelo Governador, os Secretários de Planejamento e Gestão, Fazenda, chefe da Casa Civil e o Procurador Geral do Estado, além também de dois técnicos, em cargos comissionados, dentro das Secretarias de Planejamento e Fazenda, responsáveis pelas projeções, que tiveram acesso ao conteúdo proposto.

Dado o nível de sensibilidade da pauta em toda a população, principalmente para os servidores públicos estaduais que seriam atingidos pela reforma, a construção de um ambiente reservado de debate para a construção da proposta, foi fundamental. Garantir o tempo de maturação de uma proposta de tamanha complexidade pressupõe sua blindagem em relação a intervenções contínuas e pontuais em diversos dos seus pontos.

Além disto, como o tema de remunerações, benefícios e previdência dos servidores possui ampla comoção perante a sociedade,

é essencial que o prefeito(a) e/ou o(a) governador(a), reúna uma equipe de governo que tenha condições plenas de realizar as articulações com os grupos interessados, de modo a viabilizar o projeto.

Para guiar o processo de revisão da legislação, o grupo definiu as seguintes diretrizes:

- Redução do crescimento vegetativo da folha;
- Extinção de vantagens temporais;
- Extinção de incorporação de funções ou cargos em comissão;
- Reescalonamento de carreiras, de maneira a reorganizar as estruturas de progressão;
- Substituição de retribuições pecuniárias por outras formas de recompensa;
- Atualização da legislação, em relação à Regras Federais estabelecidas após sua promulgação;
- Adaptação às melhores práticas sobre legislação de pessoal e Legística;
- Extinção de vantagens pecuniárias, com respeito aos direitos adquiridos, mediante transformação em vantagem pessoal nominalmente identificada, absorvida ao vencimento;
- Aperfeiçoamento da legislação, para obter ganhos de segurança jurídica e de clareza, evitando ou reduzindo a judicialização.



Definição da governança do projeto, contratação do parceiro técnico e planejamento da reforma

Como mencionado anteriormente, a parceria entre a Comunitas e o governo do Rio Grande do Sul teve início na transição governamental, no final de 2018. A partir desse momento, o governo de Estado integrou o Programa Juntos e beneficiou do apoio da Governança Estratégica da Comunitas¹⁰.

¹⁰ As reuniões de Governança do Programa Juntos têm como objetivo debater sobre expectativas, desafios e oportunidades da atuação do Programa Juntos nas cidades e estados que fazem parte da rede. Participam do encontro a Governança do Juntos – formada por grandes líderes empresariais brasileiros, prefeitos e governadores, secretários integrantes dos comitês gestores, empresários locais, e parceiros técnicos do programa.

A partir das reuniões de governança do programa Juntos, foram definidos pontos de atuação do projeto de maneira conjunta entre o parceiro especialista e o núcleo do governo do Estado, representado por diversos de seus membros como o próprio Governador, a Secretária de Planejamento e Gestão e o Procurador Geral do Estado.

Para apoiar o governo do Estado no seu processo de reforma administrativa, a Comunitas contratou um parceiro técnico, o escritório de advocacia Trindade e Câmara. O papel do escritório incluiu: apoio na definição de diretrizes gerais e mapeamento de riscos nas despesas de pessoal; análise de impacto legislativo, com foco na projeção de economia, no ganho de eficiência administrativa e em transparência e *accountability*; intercâmbio com especialistas para troca de experiências e promoção de *benchmarking*; revisão da legislação e redação das minutas de projetos de lei.

Para realizar a etapa de análise da legislação e da construção de propostas, o parceiro técnico e a equipe do governo instituíram quatro grupos de trabalho, cada qual responsável por um escopo de revisão.

Grupo 1 - Responsável pela revisão da Constituição Estadual e Estatuto do Servidor Público Civil (Lei Complementar nº 10.098, de 3 fevereiro de 1994).

Grupo 2 - Responsável pela legislação referente aos servidores da educação, em especial ao Quadro de Pessoal e ao Plano de Carreira do Magistério Público Estadual do Rio Grande do Sul.

Grupo 3 - Responsável pela legislação referente aos servidores da segurança pública, em especial ao Estatuto dos Militares Estaduais do Rio Grande do Sul, bem como quanto aos Quadros de Organização da Brigada Militar e as carreiras dos Oficiais e Praças.

Grupo 4 - Responsável pela análise do impacto legislativo. Tal grupo facilitou o contato com a equipe de governo, permitindo diálogo com os 2 técnicos da Secretaria de Planejamento e Fazenda, responsáveis pelas projeções.

A partir dos parâmetros definidos pelo Governo do Estado, o parceiro técnico produziu uma estrutura de planejamento das ações, sobre as quais os estudos e proposições foram desenvolvidos, de acordo com as diretrizes a seguir:

- redução dos gastos orçamentários com pessoal;
- capacitação e avaliação continuadas;
- aperfeiçoamento dos critérios de promoção e progressão na carreira;
- fixação de remuneração de forma clara e transparente;

- revogação de dispositivos que contivessem parcelas remuneratórias inconstitucionais;
- manutenção criteriosa do pagamento das parcelas de caráter realmente indenizatório;
- racionalização dos critérios para pagamento de gratificações de atividade e de desempenho,
- consolidação da legislação de pessoal para facilitar a acessibilidade das normas à população em geral.



Análise da legislação e escolha dos objetos da reforma

A partir dessas definições iniciais, o projeto de análise e reforma administrativa contou com as seguintes etapas, realizadas entre 18 de abril e 31 de maio de 2019: (1) Mapeamento e análise da constitucionalidade do arcabouço normativo de carreiras e cargos; (2) Avaliação de possíveis alternativas legislativas.

(1) MAPEAMENTO E ANÁLISE DA CONSTITUCIONALIDADE DO ARCABOUÇO NORMATIVO DE CARREIRAS E CARGOS

O mapeamento do arcabouço normativo consistiu na identificação e na análise da legislação pertinente ao estatuto jurídico e ao plano de carreira dos servidores das áreas de educação e de segurança pública do Estado do Rio Grande do Sul. Essas áreas em específico, foram identificadas como maior urgência para revisão da estrutura remuneratória, pois eram apontadas como principais fontes de impacto em folha.

Para tanto, foi feito um levantamento de todos os atos normativos em vigor, em especial os que estabelecem o estatuto dos servidores civis e militares, bem como os que tratam dos planos de carreira desses servidores. O mapeamento buscou compreender os diversos tipos de vantagens pecuniárias existentes na legislação estadual que produziam as distorções identificadas. Entre os itens observados na revisão legislativa passíveis de aprimoramento, cabe destacar: critérios de promoção na carreira; remuneração; vantagens (como inde-

nizações, gratificações, adicionais, honorários e adicional por tempore serviço); licenças (inclusive licença-prêmio); avaliações de desempenho; instrumentos de transparência e programas de integridade na Administração Pública.

Além disso, foram avaliadas possíveis incompatibilidades entre as regras remuneratórias dos servidores públicos do Estado do Rio Grande do Sul com a Constituição Federal e a Constituição Estadual, bem como outros conflitos infra-legislativos. A análise foi feita tendo como base principalmente a jurisprudência do Supremo Tribunal Federal para apontar possíveis inconstitucionalidades e, conseqüentemente, permitir a avaliação de alternativas legislativas disponíveis. Entre as diretrizes apontadas no projeto inicial, pela própria Procuradoria Estadual, estavam os pontos de maior judicialização em relação à gestão dos servidores.

(2) AVALIAÇÃO DE POSSÍVEIS ALTERNATIVAS LEGISLATIVAS

Com a identificação do arcabouço normativo vigente sobre a legislação de remuneração de pessoal do Estado do Rio Grande do Sul, foram examinadas as possíveis alternativas legislativas para conferir maior uniformidade, racionalidade, simplicidade e transparência às normas jurídicas. Foi realizado um estudo de benchmarking sobre a estrutura remuneratória de cargos no plano federal e outros entes federativos, especialmente estaduais, para que se identificasse o estado da arte das práticas usualmente adotadas.

Para cada uma das alternativas elencadas foi feita uma análise jurídica, com base na jurisprudência do Supremo Tribunal Federal e outros tribunais, de modo a apresentar soluções que pudessem otimizar os recursos públicos destinados ao custeio de pessoal, e, também, pudessem oferecer a segurança jurídica necessária para serem apresentadas e debatidas com o Poder Legislativo e a sociedade, de modo a viabilizar sua aprovação e implementação.

Para essa iniciativa, foram examinadas alternativas de acordo com o grau de complexidade:

1. Harmonização de normas e redução de possíveis inconsistências;
2. Revogação de normas incompatíveis com a Constituição Federal e a Constituição Estadual;
3. Criação/supressão de gratificações, adicionais, subsídios, indenizações e outras vantagens pecuniárias;
4. Reestruturação de carreiras, de modo a racionalizar a remuneração de cargos conforme requisitos para ingresso no cargo, complexidade das tarefas e responsabilidades, experiência profissional, nível de escolaridade e desempenho nas atividades do setor público.



Realização de estudos de impacto orçamentário e análises de custo-benefício

Uma vez identificadas as principais alternativas disponíveis para aumento da eficiência nas normas de remuneração das áreas de educação e segurança pública, foram estimados os resultados obtidos a partir de cada uma delas.

Para tanto, foi considerado a “Análise de Impacto Legislativo”, conjunto de ferramentas que tem ganhado projeção internacional apoiado pela Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Econômico (OCDE, 2010)¹¹. O objetivo desse método é mensurar os efeitos positivos e negativos de alternativas normativas que modificam as regras do setor público e privado.

Especificamente sobre a remuneração de servidores públicos, os principais custos e benefícios envolvidos na análise são recursos orçamentários que serão investidos ou poupados pelas alternativas propostas. Para tanto, foram feitas projeções de gasto e de economia de recursos para cada uma das principais alternativas à disposição.

Além da questão financeira, foram avaliados outros custos e benefícios que afetam a capacidade de prestação de serviços pelos servidores como: projeção da quantidade de força de trabalho em razão da modificação de regras de licenças, possível aumento de produtividade para setores específicos em razão de avaliação e gratificação de desempenho e incentivos para capacitação.



Apresentação das minutas de projetos de reforma

Uma vez identificadas as melhores alternativas de aperfeiçoamento legislativo pelos grupos de trabalho, foram apresentadas ao Governador minutas de projetos de reforma com o objetivo de alterar as leis que estabeleciam os estatutos jurídicos dos servidores civis e militares do Estado do Rio Grande do Sul – Leis Complementares Estaduais nº 10.098, de 1994, e nº 10.990, de 1997, respectivamente.

¹¹ Texto originalmente publicado em língua inglesa pela OCDE com o título: OECD Reviews of Human Resource Management in Government OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 – Federal Government. Traduzido pelo Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão: OCDE - Avaliação da Gestão de Recursos Humanos no Governo – Relatório da OCDE: Brasil 2010



Estratégias de comunicação

O processo de comunicação da Reforma contou com o apoio da Comunitas na contratação de especialista. Com este apoio, o Governo construiu um plano de comunicação capaz de informar e auxiliar a compreensão por parte da sociedade gaúcha, e os grupos específicos de interesse, sobre a urgente necessidade de tomada de decisões em relação ao quadro encontrado.

Além do aprimoramento do estatuto jurídico dos servidores, foram apresentadas minutas de proposições que contemplaram o aperfeiçoamento das leis que instituem os planos de carreiras dos servidores das áreas de educação e de segurança pública. Como apresentado no Contexto da Iniciativa, essas eram as áreas que projetavam os principais desafios de impacto orçamentário e reuniam na sua legislação mecanismos de urgente necessidade de atualização.



“Em um processo complexo desses, você precisa garantir que tenha tempo de ir e vir, de conversar, de perder tempo. Por que esse tempo é importante? Não é só para planejar, pensar e criar, é para poder ouvir aqueles que vão ser impactados pelo processo. Ouvimos empresários, entidades, imprensa, servidores, deputados, etc. Então esse tempo prévio para preparação da articulação e comunicação é fundamental. Em nenhum momento deixamos de conversar.”

**Fábio Bernardi, consultor
Faber Publicidade.**

Os grandes pontos de construção e execução da campanha foram os seguintes:

- Unificar a narrativa do Governo, buscando, a partir da liderança do Governador, ressoar uma unidade na discussão da proposta apresentada;
- Pensar um timeline estratégico para início das ações, posterior à consolidação da proposta da perspectiva técnica;
- A campanha publicitária direcionava para uma página completa sobre projetos e suas repercussões;
- Desenho e divulgação de cartilhas informativas para formadores de opinião, deputados, prefeitos e vereadores de todo o Estado;
- Amplo monitoramento e controle das redes sociais, acompanhando o engajamento em relação às propostas e recepção pelos mais diversos grupos de interesse, refletindo o caráter abrangente das propostas;
- Reuniões periódicas para análises e reelaboração de estratégias, considerando a repercussão das estratégias em cada um dos ambientes de debate.



Negociação e articulação política

Após aprovação por parte da alta cúpula do governo dos principais pontos objetos dos Projetos de Reforma, se iniciou um trabalho de articulação com atores interessados. Por um lado se realizou a articulação política junto à Assembleia Legislativa, e por outro, funcionou em paralelo a uma atuação ativa com os sindicatos e órgãos internos.

O processo de negociação política contou com grande engajamento da base aliada do governo na Assembleia Legislativa do Estado. O governo contou, de maneira fundamental, com uma realidade na qual sua base era a maioria dos deputados na Assembleia.

Fator essencial para o sucesso da articulação foi a realização em paralelo das ações de articulação da Estratégia de Comunicação, associada a reuniões de apresentação do conteúdo técnico junto aos Sindicatos e órgãos de interesse. Foram mapeados, de maneira pregressa, quais seriam os grandes atores de interesse ligados à pauta e se buscou desenvolver uma agenda de diálogo que contemplasse uma interação direta com todos eles. A partir das interações foram levantados os maiores pontos de divergência e debate e foram se median-do as necessidades de maior diálogo ou intervenção.

Nesse momento se mostrou essencial a articulação prévia do núcleo responsável pela Proposta para poder balizar as negociações a partir dos acordos prévios sobre as margens de concessão possíveis dos projetos apresentados. Além disso, os estudos de impacto com a disposição das projeções econômicas das mudanças propostas foram ferramentas valiosas de argumentação para os defensores da proposta.



Aprovação do projeto

Após negociações, os Projetos da Reforma foram atualizados para contemplar posições dos diferentes atores e enviados à Assembleia para aprovação. Abaixo a lista dos projetos aprovados pela Assembleia que entraram em vigor no início de 2020:

- PEC 285/2019: atualizou regras previdenciárias e alterou as carreiras dos servidores.
- PLC 2/2020: atualizou o estatuto dos servidores públicos civis do Estado.
- PL 3/2020: alterou o Estatuto do Magistério.
- PLC 503/2019: adequou as regras de previdência dos servidores civis gaúchos à legislação federal.
- PLC 4/2020: modificou a remuneração mensal dos servidores do Instituto-Geral de Perícias (IGP).
- PLC 509/2019: modificou a aposentadoria especial de policiais civis e agentes penitenciários.
- PLC 6/2020: alterou o Estatuto dos Militares.

Segundo análise do próprio governo do Rio Grande do Sul, as reformas trouxeram diversos benefícios para os servidores, dentre eles:

- Possibilidade de férias em 3 períodos;
- Simplificação da legislação;
- Maior segurança jurídica, com a eliminação de conflitos da legislação local com os marcos federais;
- Maior transparência na divulgação das regras de concursos públicos;
- Licença para acompanhar cônjuge ou companheiro;
- Medidas para o bem-estar (abono de ponto, capacitação, licença para pós-graduação);
- Possibilidade de teletrabalho;
- Possibilidade de redução voluntária da jornada de trabalho;

- Militares: assistência judiciária gratuita, quando investigado em razão de atos praticados exclusivamente em serviço;
- Abono de falta e compensação por disposição à justiça, nos casos de compromissos junto ao poder judiciário;
- Possibilidade da Gratificação por Encargo de Curso ou Concurso e Gratificação de Especialização.

Além dos benefícios para os servidores, a Reforma também trouxe benefícios na perspectiva de sua intenção mais imediata - em relação ao déficit do orçamento a partir do ajuste das despesas de pessoal. Conforme podemos observar no Gráfico 1, foram significativas as projeções de redução de despesas com pessoal em 10 anos, com a apresentação do seguinte quadro:

- Na versão inicial de Reforma elaborada pelo Estado do Rio Grande do Sul, se estimava uma redução de **R\$ 1,7 bilhão**;
- No material inicial enviado pelo parceiro técnico Escritório Trindade Câmara, no âmbito da parceria do governo do Estado com o Comunitas se estimava uma redução na ordem de **R\$ 17,2 bilhões**;
- Na versão apresentada em projeto à Assembleia Legislativa pelo Governo se estimava uma redução de **R\$ 7,8 bilhões**;
- Redução de aproximadamente **R\$ 6 bilhões**, na versão final aprovada, em levantamento feito pela Secretaria de Estado da Fazenda do Rio Grande do Sul.

Gráfico 1

Comparativo da redução de despesas com pessoal em 10 anos (em R\$ bilhões)



Fonte: Apresentação Reunião de Governança



4. APRENDIZADOS E FATORES DE SUCESSO

A experiência de Reforma Administrativa no Rio Grande do Sul teve um impacto importante, tanto no orçamento do Estado como na atualização da legislação que rege os recursos humanos do governo. Pela amplitude da reforma, pelo seu resultado, e pela velocidade em que ocorreu, pode ser usado como referência para outros territórios. A seguir destacamos alguns aprendizados que foram importantes para garantir o sucesso da iniciativa:

Investimento do capital político do Governador em defesa da proposta.

Ainda como candidato, o governador Eduardo Leite já defendia uma agenda de reformas da estrutura do funcionalismo, assim que eleito já iniciou as articulações para que o governo pudesse lançar uma proposta sobre o tema. Além disso, durante todo o processo assumiu lugar de liderança na defesa da pauta junto à sociedade e na apresentação ao legislativo. Essa defesa da agenda pela liderança deu força à iniciativa e garantiu sua rápida implementação.

Criação de um núcleo restrito de debate da proposta.

O caso do Rio Grande do Sul se destacou pela associação direta de benefícios legalmente instituídos com o crescimento vegetativo das despesas com a folha de pagamentos. Nem todos os entes apresentarão situações com mesmo nível de gravidade. Devido à sensibilidade da proposta em relação à população em geral, além dos públicos de interesse, todo seu processo de construção contou com a participação de um grupo restrito que manteve o projeto em sigilo, até o momento de sua apresentação, o que permitiu que o processo fosse protegido de influências corporativistas até sua apreciação.

Apoio de atores externos e equipe especializada.

Tendo em vista, novamente, a sensibilidade da pauta e a necessidade de realização de um trabalho técnico especializado, diversos atores do Governo envolvidos no projeto apontaram a importância de envolvimento de agentes externos para sua realização bem-sucedida. Poder contar com uma equipe especialista em análise legislativa que também foi capaz de realizar projeções de impacto econômico gerou agilidade na crítica e absorção das propostas por parte do Governo do Estado. Organizações do terceiro setor e do setor privado podem garantir apoio institucional à iniciativa, bem como suportar tecnicamente as propostas, facilitando a adesão ao seu conteúdo e garantindo solidez ao mesmo.

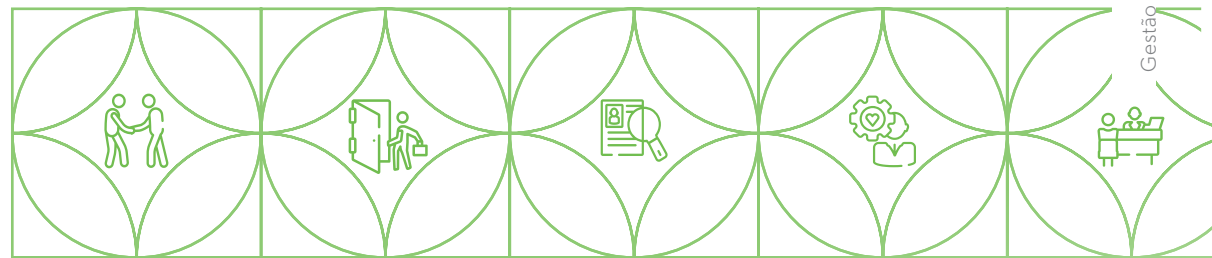
Estratégia de comunicação. A reforma contou com a elaboração de uma estratégia própria de comunicação, que buscava alinhar o discurso do governo sobre o tema, centralizando a iniciativa política da proposta na figura do Governador. Buscou-se a construção de um material simples e direto que pudesse atingir os públicos de interesse com clareza, e a população gaúcha como um todo. Para tal, o investimento no acompanhamento das redes sociais também se mostrou de grande importância para o monitoramento da efetividade das ações.

Estratégia de Articulação Legislativa. Tal esforço de comunicação se manteve ativo dentro da Assembleia Legislativa, onde foram travados inúmeros diálogos, não apenas com os Deputados, para a apresentação e debate do conjunto de propostas construídas. O intenso trabalho legislativo se mostra fundamental para esse tipo de proposta, pelo nível de resistência à pauta e necessidade de compromisso com o devido processo legal.



“A reforma administrativa não pode ser entendida como um pacote anti servidor. Esse discurso gasta um capital político muito grande. É preciso entender e mostrar que é um processo de modernização da legislação que traz benefícios para os servidores. E é algo que precisa ser feito nos governos, tem que haver alguma renovação de pensamentos para estimular a inovação e extrair o melhor do capital humano que se tem para impactar a prestação de serviços públicos.”

João Trindade, Sócio, escritório de advocacia Trindade-Camara





MINAS GERAIS

3

Gestão de Pessoas no Estado de Minas Gerais: seleção, desenvolvimento e desempenho

1. DESCRIÇÃO GERAL DO PROJETO

O Programa Transforma Minas tem o objetivo de aperfeiçoar o modelo de recrutamento e seleção de profissionais de alto escalão da administração estadual mineira, além de fomentar seu desenvolvimento, garantindo que estes profissionais sejam capazes de enfrentar os grandes desafios de seus postos de trabalho. Lançado em março de 2019, o Programa já selecionou mais de 180 candidatos para cargos estratégicos e de liderança, como subsecretários e superintendentes de diferentes órgãos do governo.

Coordenado pela Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão (SEPLAG), o Programa conta ainda com o apoio de parceiros externos como a Aliança¹², que apoiou os processos de pré-seleção, desempenho e desenvolvimento; uma consultora responsável pelo desenvolvimento da metodologia de avaliação por competências e conduziu os primeiros processos de seleção; e, a Fundação João Pinheiro, Escola de Governo de Minas Gerais que participou das etapas de desenvolvimento e desempenho.

12 Iniciativa formada por organizações do terceiro setor (Fundação Brava, Fundação Lemman Instituto Humanize e República.org) que tem por objetivo contribuir para que pessoas altamente capacitadas ocupem cargos de liderança no governo e no terceiro setor, para resolver os principais problemas sociais do país, garantindo os princípios da sustentabilidade. (Acordo de Cooperação SEPLAG nº 01/2019).

Para a implantação do programa, as tratativas se iniciaram ainda durante a campanha eleitoral, em 2018, com o então candidato Romeu Zema. Em um primeiro contato, feito pelo Aliança, foi apresentada ao Governador a proposta de programa e ainda em 2018, sensibilizado com o tema, o Governador decidiu que todos os cargos em comissão seriam preenchidos via processo seletivo, exceto para Secretários e cargos, cujo tempo para nomeação exigia celeridade.

A celebração do Termo de Cooperação entre Governo do Estado de Minas Gerais e Fundação Lemann (representante da Aliança), a estruturação das frentes de atuação e o modelo de condução do projeto foram realizadas entre o período de janeiro e fevereiro de 2019. Em março, o Programa foi oficialmente lançado de maneira concomitante à divulgação dos primeiros processos seletivos. Em sequência foram publicadas duas Resoluções Conjuntas: a primeira em março que instituiu e regulamentou o Comitê Gestor do Programa; e a segunda em abril, a qual regulamentava os processos de seleção de lideranças regionais. Na fase inicial do projeto, o foco foi na frente de recrutamento e seleção e no segundo semestre, as ações de desenvolvimento e desempenho dos servidores passaram a ser realizadas.

A frente de recrutamento e seleção tem sua atuação baseada no mérito e realiza processos justos e abertos, pois a divulgação das etapas e oportunidades são públicas. Além disso, o Programa permite a participação de candidatos de diferentes origens, como servidores públicos e profissionais do setor privado. O processo de seleção é realizado pela SEPLAG em conjunto com o órgão solicitante e inclui atividades como, o mapeamento da vaga, entrevista com especialista e análise curricular. **Entre o período de março de 2019 à dezembro de 2020 foram realizados 193 processos seletivos e nomeados 182 candidatos sendo que 166 ainda permanecem no cargo.**



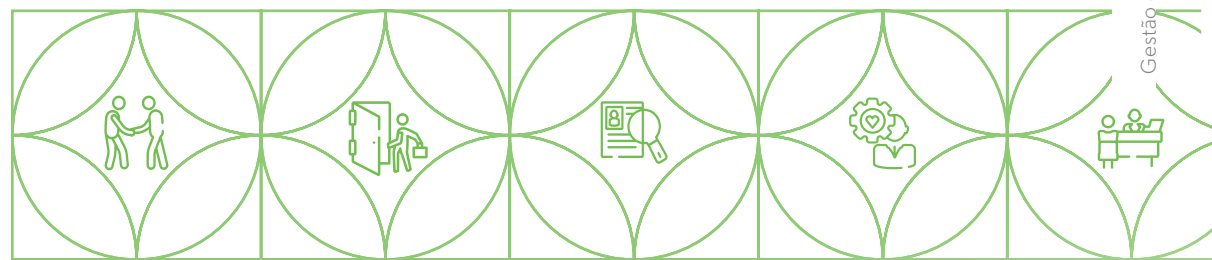
Um dos grandes benefícios do Programa é conseguir atrair profissionais de alto nível, com currículos e habilidades profissionais muito bons que muitas vezes, são profissionais concursados, cujas aptidões não eram conhecidas por outros membros do governo.”
Maria Muniz, Superintendente Central de Política de Recursos Humanos do Estado de Minas Gerais.

A frente de desenvolvimento e desempenho tem o objetivo de estimular a capacidade de articular ações e trabalhar em rede para o alcance de resultados estratégicos. Para isso, busca-se o desenvolvimento de líderes para atuar de forma inovadora e estratégica no setor público; promover o desenvolvimento individual das lideranças a partir do conhecimento do mapa de competências e dos seus pontos de melhorias; e, consolidar a cultura de monitoramento e feedback contínuo. Dentro desta frente há dois programas: o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL) e o Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais (PDLR). Cerca de 60 lideranças de segundo escalão, como subsecretários, já participaram do PDL.

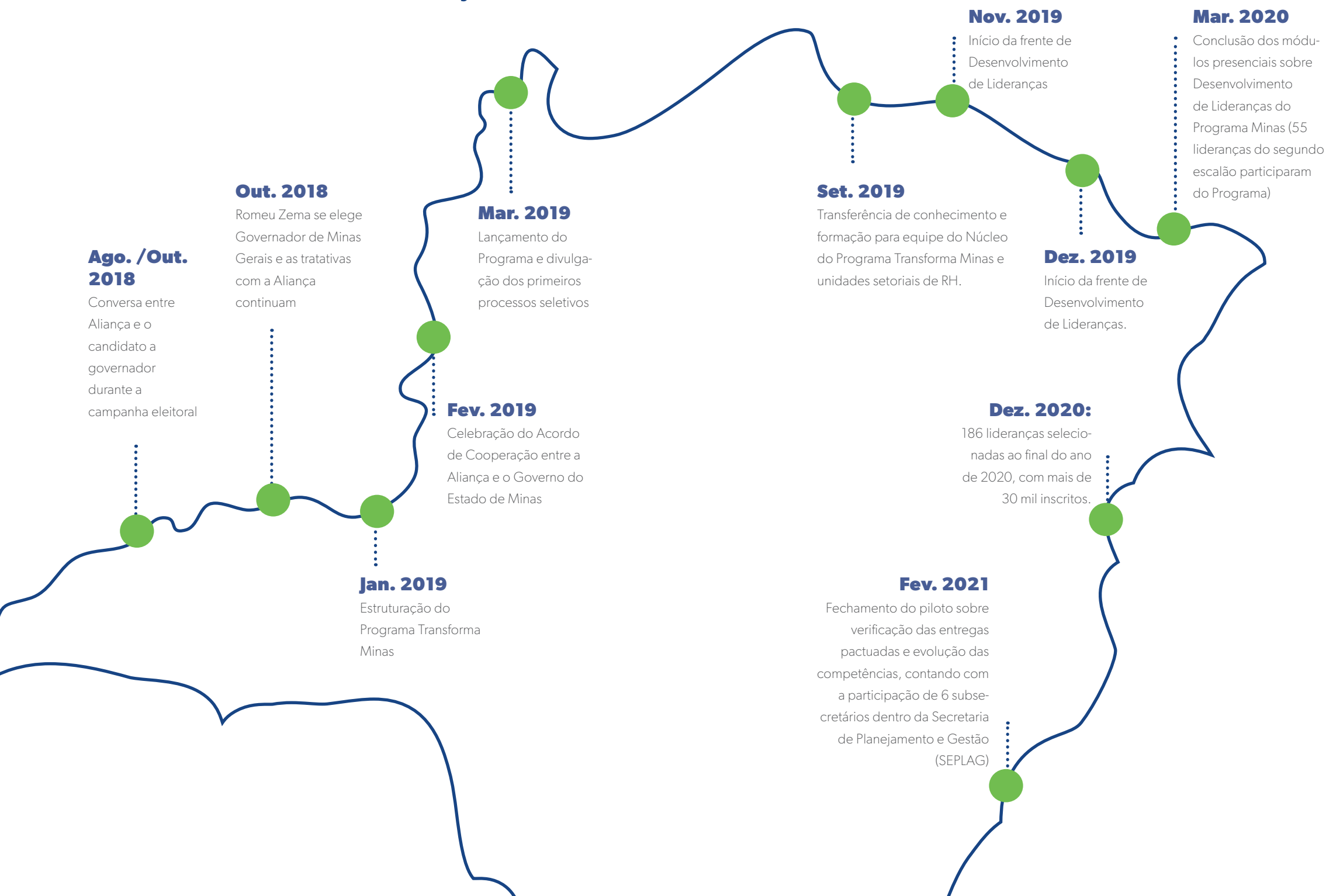
A estrutura de governança do Programa é composta por 2 (dois) grupos colegiados:

- **O Comitê Gestor** é composto pelos Secretários de Estado de Planejamento e Gestão, Secretário de Governo e equipe técnica do Programa, que se reúnem todos os meses para apresentar ações e debater temas de interesse do Programa.
- **O Comitê Consultivo** é formado pelos membros do Comitê Gestor associados a profissionais de referência na área de Gestão de Pessoas no setor Público, se reúne semestralmente para conhecer as realizações no período anterior e sugerir melhorias nas ações.

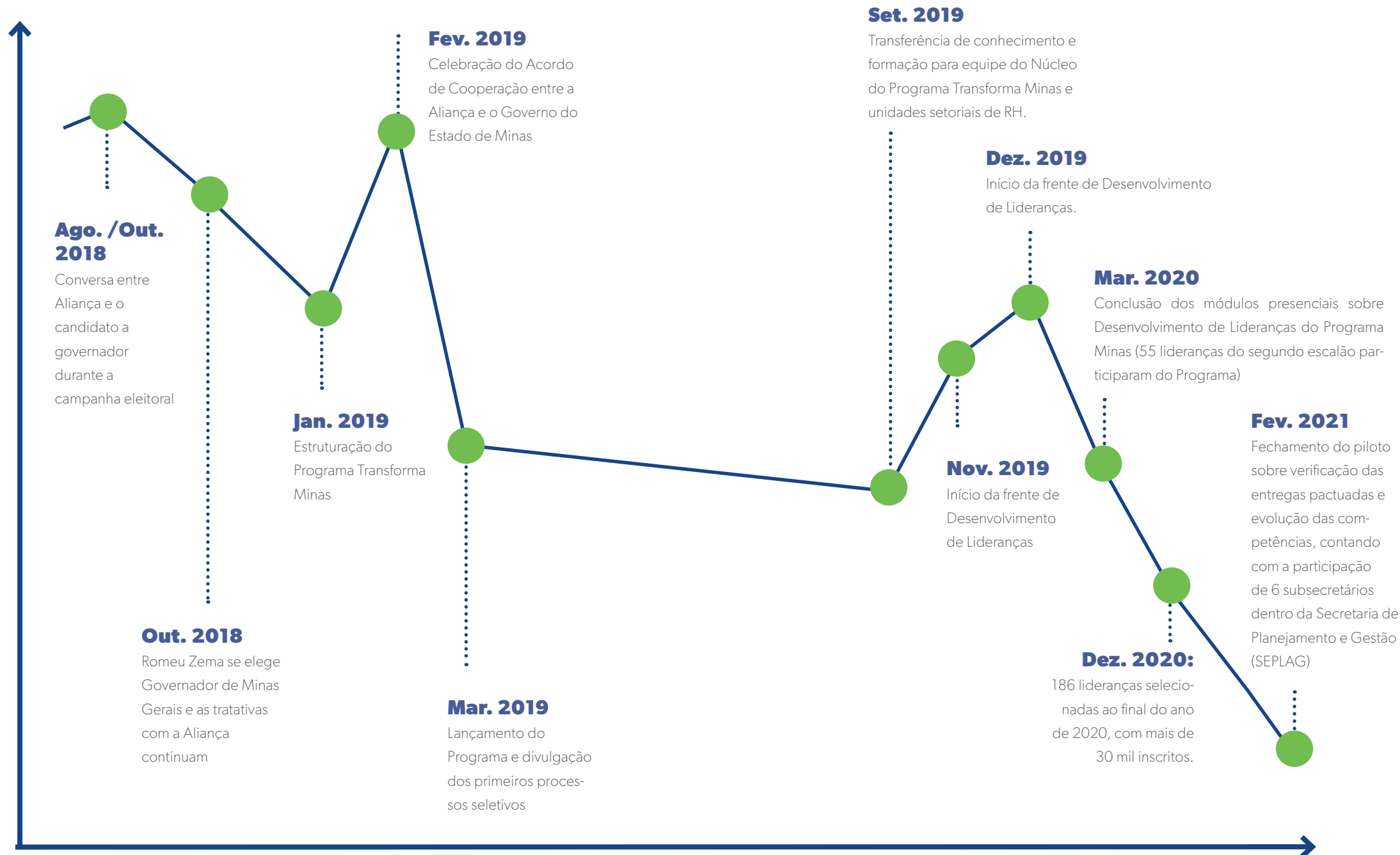
A realização de processos seletivos, abertos e baseados em critérios objetivos é o que torna o Programa Transforma Minas inovador para vagas que comumente são ocupadas via indicação política. A utilização desses mecanismos busca selecionar pessoas com capacidade e experiência suficientes para fazerem uma gestão eficiente, eficaz e palpável das políticas públicas pelas quais são responsáveis. Ademais, a preocupação com o desenvolvimento e o desempenho dos profissionais que ocupam os cargos de alto escalão dos governos é um assunto pouco tratado no setor público, embora seja de extrema importância, tendo em vista o impacto direto na qualidade do serviço prestado.



LINHA DO TEMPO DO PROJETO



LINHA DO TEMPO DO PROJETO





2. CONTEXTO: QUAIS PROBLEMAS O PROJETO BUSCA ENDEREÇAR

A iniciativa Transforma Minas busca de maneira específica resolver um problema que é compartilhado em boa parte do país, conforme apresentado no capítulo 1. A busca por profissionais qualificados, orientados a resultados e capazes de lidar com diversos desafios técnicos, gerenciais e políticos, visa reforçar a capacidade do estado de entregar serviços públicos de qualidade aos cidadãos.

O Programa busca endereçar dois conjuntos de problemas. O primeiro está atrelado à tendência no Brasil, de ocupação de cargos de alto escalão, como secretários e diretores, geralmente ser feita via indicação política, sem necessariamente haver uma análise efetiva do currículo ou das capacidades dos candidatos. Dessa forma, muitas vezes, os ocupantes desses cargos possuem alinhamento político com a gestão, mas nem sempre detêm conhecimento técnico para desempenhar sua função.

O segundo está vinculado à existência de um volume considerável de funcionários públicos concursados que, mesmo respeitando o princípio da imparcialidade, nem sempre possuem todas as competências e perfil necessários para alcançar os resultados esperados na vaga em questão. Além da falta de adequação quanto às competências, também existe um quadro de baixa estruturação das carreiras, havendo um foco na progressão associada à senioridade, e promoções ligadas a tempo de serviço e incremento de salário, havendo pouca atenção ao desempenho e desenvolvimento de competências.



“A minha experiência no governo mineiro mostrou que havia um quadro de servidores qualificado mas que, a estrutura da organização e a política de recursos humanos do Estado impedia melhorias na produtividade e desempenho. O sistema não dava muita margem para diferenciar os servidores a partir de suas especificidades.”

Otto Levy, Secretário de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais

Assim, o Transforma Minas busca aprimorar a qualificação técnica de seu quadro de gestores ao desenhar processos de atração, recrutamento e seleção, e de desenvolvimento e desempenho, baseado em competências.



3. METODOLOGIA E ETAPAS DA EXECUÇÃO

O Programa Transforma Minas tem duas grandes frentes de atuação: (1) a atração e a seleção dos candidatos; e (2) a gestão do desenvolvimento e desempenho dos selecionados. Para facilitar a apresentação e compreensão do tema, apresentaremos o passo a passo em dois tópicos diferentes. Entretanto, cabe falarmos sobre a etapa de formulação e articulação inicial do Programa em primeiro lugar.

3.1. Formulação e articulação inicial

As tratativas iniciais de formulação e articulação do Programa iniciaram, ainda, durante a **campanha eleitoral de 2018**, quando a Fundação Lemann, junto com as demais organizações que compõem a Aliança¹⁴, procuraram o então candidato para apresentar o programa de Gestão de Pessoas no Setor Público.

Com a **eleição do novo governador, Romeu Zema, as tratativas junto à Aliança continuaram e a partir de janeiro de 2019 as articulações internas ao governo foram iniciadas**. Nesta fase, também ficou decidido que o Programa seria alocado na Secretaria de Planejamento (SEPLAG), especificamente na Subsecretaria de Gestão de Pessoas.

A sensibilização do gestor, antes mesmo do início de seu mandato, foi fundamental por diversos motivos. Primeiro, permitiu que a ocupação de diversos cargos importantes, que costumam ser preenchidos logo no começo do governo, já fosse feita via processo seletivo. Segundo, criou um vínculo da liderança com seus compromissos de campanha, o que auxiliou no enfrentamento às possíveis pressões políticas vindas de atores que tradicionalmente realizam indicações a cargos de confiança.

¹⁴ A Aliança atua na área de gestão de pessoas no setor público e, para isso, investem em produção de conhecimento; promoção de diálogo, mobilização e engajamento por meio de realização de eventos e atuação em rede; e implementação de experiências práticas de gestão de pessoas em parceria com governos. Fonte: <https://fundacaolemann.org.br/projetos/pessoas-no-setor-publico#a-alianca-e-a-colaboracao-da-fundacao-lemann>



“É muito importante que os processos de seleção sejam encabeçados pela principal liderança. No caso do Transforma Minas, mesmo que alguns atores políticos pudessem ter apresentado resistência em realizar todos os processos de Seleção via Transforma Minas, ela foi sendo diluída, pois o Programa foi sendo bem avaliado por todos, ao longo do tempo”.

Otto Levy, Secretário de Planejamento e Gestão do Estado de Minas Gerais.

Em fevereiro de 2019, foi assinado um **acordo de cooperação entre o Governo de Minas Gerais e a Fundação Lemann** (representante da Aliança) que teve como objetivo a união de esforços para o desenvolvimento do Programa. Entre as responsabilidades da Aliança estava o oferecimento de consultores, gestores e especialistas para a realização das atividades.

Já o Governo de Minas deveria designar uma equipe para coordenar o programa e garantir as condições para realização de encontros presenciais, disponibilizando, por exemplo, espaço físico, cumprimento de cronograma e funcionamento da governança, além de garantia da continuidade do programa em caso de substituição do gestor designado para acompanhamento do trabalho.

Vale destacar que **o acordo não previa o repasse de recursos financeiros** entre as partes e que cada um arcaria com os custos necessários das ações sob sua responsabilidade. A assinatura de um Acordo de Cooperação, por mais que não vincule as partes com obrigatoriedade de execução da ação, reforçam o compromisso da liderança e contribuem para legitimar internamente e externamente a ação, o que também auxilia no enfrentamento a possíveis pressões políticas.

Após a assinatura do Acordo de Cooperação, as equipes responsáveis passaram a se dedicar à definição de diretrizes, desenho dos fluxos e estrutura de governança do Programa. Em **março de 2019**, foi publicada **uma resolução conjunta** da Secretaria de Estado de Planejamento e Gestão e da Secretaria de Estado de Governo, criando o Comitê Gestor. Este comitê tem o objetivo de desenvolver estratégias e acompanhar a implantação das metodologias e ações com foco na estruturação de políticas públicas de gestão de pessoas.

Ainda em **março de 2019**, após a conclusão destas fases internas, **o Programa Transforma Minas foi lançado**, e, de maneira concomitante, junto, os primeiros processos de seleção do Programa também foram divulgados.

3.2. Frente de recrutamento e seleção

A frente de recrutamento e seleção do programa Transforma Minas, conduzida pela SEPLAG junto ao órgão solicitante, segue um conjunto de passos pré-definidos, conforme apresentado a seguir.

CONSTRUÇÃO DO PROCESSO SELETIVO



FORMALIZAÇÃO DO PEDIDO DE ABERTURA DE PROCESSO SELETIVO

O órgão interessado em abrir um processo seletivo, via Programa Transforma Minas, deve enviar um pedido, no Sistema de Processos Eletrônicos, para a Subsecretaria de Gestão de Pessoas.



ENVIO DE MATERIAL EXPLICATIVO PARA O ÓRGÃO SOLICITANTE

Após análise inicial do pedido, a Subsecretaria de Gestão de Pessoas, envia para o órgão solicitante:

- Documento explicativo do Fluxo do Processo Seletivo;
- Documento contendo duas opções de kits de realização do processo de seleção;
- Link de Mapeamento da Vaga.



MAPEAMENTO DA VAGA

Após o preenchimento das informações sobre a vaga, a equipe da SEPLAG inicia o mapeamento da vaga, com o objetivo de definir o perfil ideal do ocupante e assim, planejar as demais etapas do processo seletivo.



REUNIÃO DE ALINHAMENTO

A equipe da SEPLAG realiza uma reunião com a equipe do órgão solicitante para dirimir dúvidas, checar e aprofundar, no que couber, as informações fornecidas no “Mapeamento da Vaga”. Além disso, é estabelecido um cronograma de trabalho e é feito um alinhamento das demandas e expectativas sobre o processo de seleção. Neste momento é necessário entender qual a urgência de preenchimento da vaga para que o prazo para cada etapa seja estimado.



VALIDAÇÃO DO PROCESSO

Após a conclusão das etapas anteriores, o órgão solicitante deve formalizar, via sistema, que concorda com as obrigações do órgão no processo e com o monitoramento que é realizado pós-seleção. O órgão também deve informar qual “kit” de seleção escolheu.



ANÁLISE CURRICULAR

As análises curriculares são feitas em plataforma construída para o Programa e utilizam critérios alinhados com o mapeamento da vaga feito previamente (etapa 3). Vale dizer que esta fase é eliminatória.

O tempo para as análises varia de acordo com número de currículos cadastrados e do tamanho da equipe disponível para tal atividade. Estima-se, no geral, 7 dias úteis para a realização desta etapa.



ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA

Esta fase aplica-se apenas aos candidatos aprovados na etapa anterior. A entrevista é agendada e realizada online. O roteiro seguido é baseado no perfil da vaga e todas as informações coletadas são lançadas na plataforma do Programa. Assim, como na etapa anterior, estabelece-se um período de 7 dias úteis para a realização das entrevistas.

Esta etapa é classificatória.

É importante considerar que as entrevistas (por competência, com especialista e final) dependem das agendas dos envolvidos, portanto, recomenda-se considerar um período para reagendamentos.



TESTE DE ADERÊNCIA

É um teste realizado, online, para identificar, de maneira geral, a maneira de pensar do candidato e o quanto isso está alinhado à cultura da organização da qual ele está pleiteando a vaga. Não há respostas certas ou erradas.

Assim como a análise curricular, o teste é elaborado a partir do mapeamento da vaga. A partir do teste, outras dúvidas poderão ser dirimidas nas entrevistas com especialista e final.

Esta etapa acontece simultaneamente a entrevista por competência.

REALIZAÇÃO DO PROCESSO SELETIVO



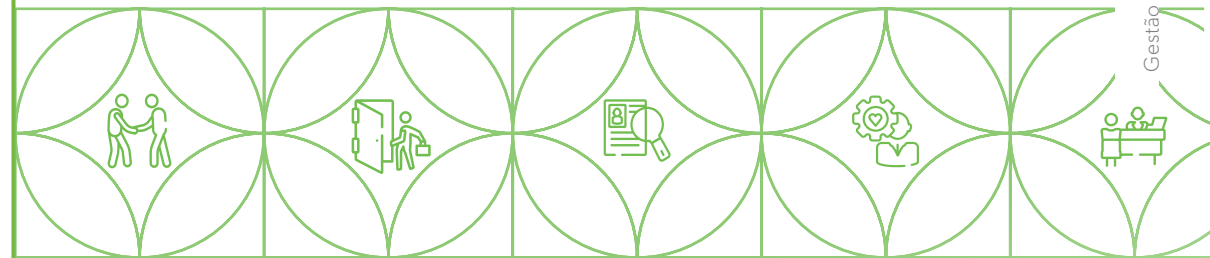
ABERTURA DAS INSCRIÇÕES

As inscrições e todas as informações sobre o processo são disponibilizadas no site do Programa Transforma Minas. O tempo mínimo para o período de inscrição é de 15 dias úteis, dentro dos quais a quantidade de inscritos e a qualidade dos currículos anexados é monitorada pela equipe gestora a fim de avaliar a necessidade ou não de ampliação deste prazo.



DIVULGAÇÃO DO PROCESSO

Após a abertura das inscrições, inicia-se, em conjunto com a Assessoria de Comunicação da SEPLAG, um trabalho de divulgação do processo seletivo junto às demais ASCOM do governo, redes sociais e display de telefone.



11

ELABORAÇÃO DO DOSSIÊ DO CANDIDATO

Um dossiê dos candidatos mais bem classificados é elaborado após a conclusão das etapas anteriores e enviado ao órgão solicitante. A ideia é reunir as principais informações de cada um e subsidiar a próxima fase do processo, que é a entrevista com especialista.

Estima-se o prazo de 5 dias úteis para a conclusão desta etapa.

12

ENTREVISTA COM ESPECIALISTA (OPCIONAL)

O objetivo desta fase é avaliar os candidatos do ponto de vista técnico e específico. Para isso, o entrevistador (que pode ser externo à organização) deve ser uma pessoa referência na área de atuação, que possua ampla experiência e conhecimento sobre a área da vaga. A indicação e o convite para o entrevistador devem ser feitos pelo órgão solicitante.

Lembrando que as entrevistas deverão ser realizadas com os candidatos melhor classificados na fase de entrevista por competência.

Os agendamentos devem ser realizados pela equipe gestora do processo seletivo no órgão solicitante.

13

ENTREVISTA FINAL

A última etapa do processo é a entrevista final realizada pelo dirigente máximo do órgão solicitante do processo de seleção. São entrevistados os candidatos sugeridos pelo especialista (etapa 12) ou quando esta etapa não ocorrer, os candidatos mais bem classificados na entrevista por competência (etapa 9).

A partir desta entrevista, define-se uma lista de 3 a 5 nomes a partir da qual seleciona-se o futuro ocupante do cargo.

Os agendamentos devem ser realizados pela equipe gestora do processo seletivo no órgão solicitante.

14

PUBLICIZAÇÃO DO RESULTADO

Após a nomeação do candidato, o processo de seleção é encerrado no site do Programa Transforma Minas e o nome e o currículo do selecionado é publicado.

15

MONITORAMENTO PÓS-SELEÇÃO

A equipe do órgão solicitante deverá informar a SEPLAG, caso haja qualquer tipo de desvinculação do nomeado.

O monitoramento consistirá em não apenas atestar a permanência do vínculo empregatício, mas também será periodicamente checado pela SEPLAG se o candidato selecionado atende de maneira satisfatória as expectativas do órgão solicitante.

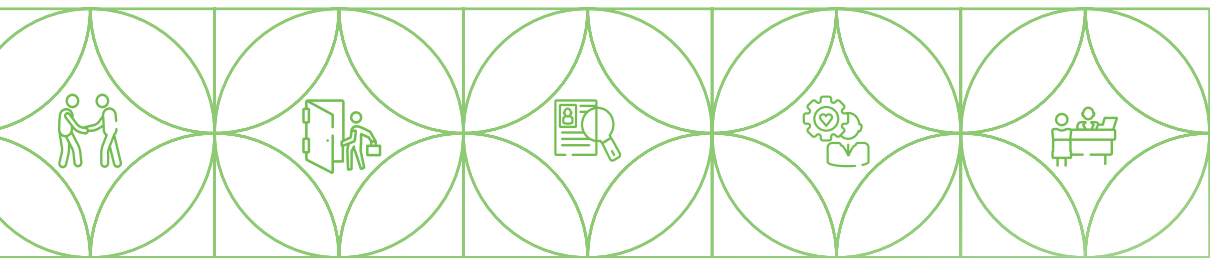
3.3. Frente de desenvolvimento e desempenho¹⁵

A frente de desenvolvimento e desempenho do Transforma Minas tem o objetivo de desenvolver líderes para atuar de forma inovadora e estratégica no setor público; promover o desenvolvimento individual das lideranças a partir do conhecimento do mapa de competências e dos seus pontos de melhorias; e consolidar a cultura de monitoramento e feedback contínuo.

A frente foi dividida em dois programas: (1) **o Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL)**: foco nas lideranças de 2º escalão das Secretarias de Estado; e o (2) **Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais (PDLR)**: foco nas lideranças regionais de 4 secretarias (Secretaria de Estado de Desenvolvimento Social, Secretaria de Estado de Educação, Secretaria de Estado de Meio Ambiente e Desenvolvimento Sustentável e Secretaria de Estado de Saúde).

A seguir apresentamos as diferentes etapas de desenvolvimento e execução dessa frente, idêntica para os dois programas, tanto o PDL como o PDLR.

¹⁵ Vale destacar que não há muito detalhamento sobre esta frente, pois no momento de redação desta publicação, ela ainda estava em andamento. O Programa de Desenvolvimento iniciou-se em novembro de 2019, mas as etapas seguintes que seriam realizadas ao longo de 2020 foram impactadas pela pandemia da Covid-19.





RECEPÇÃO E INTEGRAÇÃO

O objetivo desta etapa é promover uma integração entre os participantes e assim, fortalecer a rede de lideranças, e apresentar o Programa de Desenvolvimento.

Na primeira edição do PDL, ocorrida em novembro de 2019, o evento de abertura contou com a participação do Governador e do Vice-Governador e teve como tema um painel sobre o contexto e desafios do setor público.

No Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL), participaram lideranças de segundo nível hierárquico do Governo (subsecretários e equivalentes), sendo que todas as secretarias foram representadas. Vale destacar que nem todas essas lideranças foram selecionadas pela Frente Atração e Pré-seleção do Transforma Minas, mas todos os ocupantes dos cargos de liderança do segundo nível de escalão foram incluídos no Programa de Desenvolvimento de Lideranças (PDL).

Já no Programa de Desenvolvimento de Lideranças Regionais (PDLR) o foco são as lideranças de nível intermediário, sendo que todas foram selecionadas pelo Programa.

No final de 2020, o PDLR contava com 106 lideranças e o PDL 55 participantes das ações.



PROGRAMA DE DESENVOLVIMENTO

A primeira edição do programa foi estruturada em encontros temáticos ministrados por especialistas externos ao governo com o intuito de formar as lideranças em torno de 4 temas. Foram realizados 4 módulos que ocorreram em nov/19, dez/19, fev/20 e mar/20. Os temas dos encontros foram:

Módulo 1: o tema foi “estratégia e o papel do líder na gestão do portfólio” e houve a elaboração e assinatura do Plano de Entregas;

Módulo 2: o tema foi “Compreensão da dinâmica institucional, processo decisório e tomada de risco” e foi apresentada/elaborada a matriz do processo decisório;

Módulo 3: o tema foi “Liderança e gestão de equipes na Administração Pública” e houve a apresentação de um painel de melhores práticas de liderança;

Módulo 4: o tema foi “os desafios de empreender e inovar no setor público”, teve a apresentação de cases de inovação e foi realizada a atividade de “solução de desafio”.



PILOTO DO ACOMPANHAMENTO DO DESENVOLVIMENTO DE COMPETÊNCIAS

O diagnóstico de competências tem o objetivo de identificar a lista de competências necessárias para aquela posição; e a verificação das competências já existentes do ocupante da vaga.

Após isso, é feita a elaboração de um Portfólio de Competências e Plano de Desenvolvimento Individual, com a previsão da realização de treinamentos ou trilhas de aprendizados.



MONITORAMENTO PÓS-SELEÇÃO

Uma das etapas do acompanhamento do desenvolvimento de competências é a criação de Plano de Entregas, com o objetivo de definir e alinhar as metas com a liderança.

Importante destacar que o Plano de Entregas foi validado pela SEPLAG, no sentido de verificar se as entregas propostas tinham aderência com o Plano Plurianual de Ação Governamental (PPAG) e com o Plano Mineiro de Desenvolvimento Integrado (PMDI). Além disso, os Planos de Entregas também foram validados e pactuados junto ao Governador.

Com as metas definidas, é necessário fazer o acompanhamento da evolução do avaliado, por meio do monitoramento de seu desempenho e pela realização de sessões regulares de feedback.



REDE DE LÍDERES

Concluídos os módulos do Programa de Desenvolvimento, foram realizados uma série de eventos para os mais de 150 integrantes do programa. Os eventos se dividiram entre os Encontros da Rede de Líderes e os Encontros de Portfólio.

Os Encontros da Rede de Líderes tiveram início no mês de abril de 2020 e tiveram o formato de palestras online onde foram tratados os seguintes temas: Liderança em tempos de crise; metodologias ágeis; escutatória e padrões de linguagens cooperativos; gestão do tempo; adaptabilidade e resiliência; Neurociência e a transformação

Os Encontros de Portfólios aconteceram a partir de maio de 2020 com o intuito de promover a escuta das lideranças além de acompanhar os Planos de Entrega e Desenvolvimento dos partici-

pantes. Cabe destacar que o contexto de pandemia e, consequentemente, o incremento do uso do teletrabalho, trouxe novos desafios aos gestores exigindo outras competências ainda não cogitadas por eles no seu Plano de Desenvolvimento. Assim, os encontros de Escuta Estruturada foram importantes para conhecer tais demandas e tentar atendê-las. Neste momento também foi realizada uma revisão dos planos de entregas e desenvolvimento.



4. APRENDIZADOS E FATORES DE SUCESSO

O programa Transforma Minas ainda está em andamento, e sofreu impactos em sua estruturação por conta da crise da Covid-19, o que dificulta a avaliação dos impactos na qualidade de prestação de serviços. No entanto, com mais de 180 vagas preenchidas por meio do programa, a frente de seleção tem resultados importantes e a iniciativa pode servir de referência para outros territórios. Assim, destacamos a seguir alguns aprendizados da experiência de Minas Gerais que devem ser levados em consideração ao desenvolver iniciativas semelhantes.

Apoio político. Como se trata de um projeto que pode gerar pressão e polêmica, foi essencial que o Governador endossasse a ideia e buscasse mecanismos e recursos para viabilizar sua implantação na administração. Começar a engajar o candidato eleito desde a campanha eleitoral também foi importante para vincular o projeto a um compromisso de campanha, além de iniciar a execução do programa desde o início da gestão.

Parceria externa. A parceria com a Fundação Lemann e demais organizações que compõem a Aliança permitiu o acesso a conhecimento e a especialistas sobre o tema de seleção e desenvolvimento, o que contribuiu no processo de formulação e implementação do Programa.

Institucionalização. A formalização do Programa, por meio da publicação de uma resolução conjunta garante uma maior perenidade, independente de possíveis trocas nas posições de liderança da Secretaria. Além disso, essa contrapartida do governo foi fundamental para construir capacidades instaladas, já que a parceria externa promoveu o treinamento da equipe interna do governo para que eles mesmos conduzissem os processos.

Início abrangente. O fato de o Programa ter iniciado já atendendo a todo o Governo do Estado permitiu que os resultados positivos fossem observados em vários órgãos ao mesmo tempo, o que facilitou a institucionalização da iniciativa. Não houve necessidade de manutenção de modelos divergentes de maneira concomitante (utilizar o programa para preencher parcialmente as vagas) e as lideranças acabaram sendo motivadas a aderir à medida que se evidenciou a capacidade do processo em gerar boas contratações.

Realização de diagnóstico e mapeamento de competências. Tanto para as frentes de desenvolvimento como de processo seletivo, um mapeamento prévio das competências necessárias ao exercício de uma função é fundamental para se ter clareza quanto ao perfil exigido da vaga, como aos programas de formação necessários.

Comunicação e transparência. A utilização de uma plataforma tecnológica que centralize as informações e promova a comunicação com os candidatos é importante para conferir agilidade e confiabilidade ao processo. A busca por transparência ao divulgar de forma ampla e ativa os processos seletivos garante maior legitimidade e atração para as vagas ofertadas, além de manter os candidatos sempre informados.



“Um ponto fundamental na execução do Transforma Minas foi a comunicação. Comunicação para o governador, para o servidor, para a equipe do projeto, externo.. é chave tanto para diminuir resistências como gerar aderência ao programa. Outro aspecto importante é buscar garantir a perenidade da iniciativa por meio da documentação do processo, para que se o gestor sair do governo, o programa continue. Por fim, é preciso ir avaliando sempre o contexto, aprimorando o processo e modificando ou agregando alguma etapa quando necessário. Um dos ajustes que fizemos, por exemplo, foi inserir no processo uma etapa para avaliar se o candidato tem vocação para o serviço público. Outro ajuste foi colocar uma etapa de cálculo de impacto



4 REPLICAR

Jornada de replicabilidade: como realizar melhorias em gestão de pessoas no seu governo?

1. DIFERENÇAS E SEMELHANÇAS DA GESTÃO DE PESSOAS NO SETOR PÚBLICO NAS ESFERAS ESTADUAIS E MUNICIPAIS

A administração pública brasileira pode ser vista sob diversas perspectivas, uma delas é a divisão entre níveis governamentais: União, Estados e Municípios. Para o cidadão, muitas vezes essa segmentação não fica clara, visto que, de sua perspectiva, tudo pode ser visto como “governo”, em uma abordagem bastante simplista.

Essa divisão para os gestores públicos deve ser atentamente observada, pois as atribuições legais variam de acordo com o nível de governo. A União, por exemplo, possui algumas competências exclusivas que não podem ser alvo da ação de governadores e prefeitos, como emissão de moeda e a gestão da política de relações exteriores. Também há competências específicas dos entes subnacionais, aos municípios, por exemplo, compete manter com a cooperação técnica e financeira da União e dos estados, programas de educação infantil e de ensino fundamental. Outras vezes, a responsabilidade é compartilhada entre todos, como por exemplo, combater as causas da pobreza. Tal destaque deve enfatizar que, **em primeiro lugar, o gestor público deve saber com clareza o que precisa ser feito**, a partir de uma compreensão adequada da realidade e dentro de seu escopo de atuação.

A divisão dessas competências está estabelecida pela Constituição Federal de 1988¹⁶, porém ela não é suficiente para embasar e orientar o campo de ação da gestão municipal. Além da orientação constitucional, há uma série de legislações que devem ser consideradas, como a Lei Orgânica do Município (que é a lei maior do município).

Embora o âmbito de atuação varie entre União, Estados e Municípios, há um conjunto de atividades que são comuns a todos eles: a gestão da casa de máquinas, ou seja, **a gestão das áreas meio** (orçamento, finanças, recursos humanos etc.). Independentemente de o ente governamental ser obrigado a ofertar ensino fundamental ou ensino médio para a população, ele precisa, antes de tudo, contratar um professor para dar as aulas. Para isso, as áreas de orçamento, finanças, recursos humanos e educação precisam ser articuladas previamente.

Os desafios encontrados nessas áreas meio costumam ser muito parecidos para todos os níveis governamentais. Há preocupação com a questão orçamentária e financeira, pois a União, os Estados e os Municípios, possuem grande parte de seus recursos mobilizados com a folha de pagamento dos servidores. Além disso, todos os entes estão sujeitos a mecanismos de controle, como o cumprimento dos percentuais máximos de despesa de pessoal, impostos pela Lei de Responsabilidade Fiscal. Também podemos apontar questões mais qualitativas, ligadas ao desempenho dos servidores, cuja performance pode variar em função do vínculo empregatício com o governo (se é servidor de carreira ou não), em função da qualidade do ambiente de trabalho etc.

Podemos dizer que as diferenças entre os níveis governamentais se dão em razão da amplitude e da capacidade instalada. Quando falamos em amplitude pensamos no tamanho do território e da população que está sob responsabilidade de determinado gestor. Como consequência disso, quanto maior o território e a população, maior também será o orçamento que o gestor terá de administrar. A União e os Estados, por serem maiores, costumam possuir mais infraestrutura e corpo técnico mais qualificado nas áreas. Já os municípios, principalmente os de pequeno porte, podem apresentar maior dificuldade em lidar com determinados assuntos, por falta de experiência e conhecimento. Por exemplo, a exigência de prestação de contas cobrada por um Tribunal de Contas é a mesma para um município de pequeno, médio ou grande porte. Assim, podemos visualizar como as atividades de área meio impactam de maneiras diferentes os entes governamentais.

Neste sentido, reformas administrativas e programas de melhoria de gestão de pessoas podem ser realizados nas diferentes esferas de governo a partir de bases comuns,

porém é fundamental que se baseiem nas necessidades prioritárias e nas capacidades existentes do governo. Se, nos capítulos anteriores desta publicação, olhamos principalmente para experiências estaduais, acreditamos que elas possam servir de inspiração também para governos municipais.

Isso se dá tanto pela semelhança dos desafios entre os entes, conforme apresentado anteriormente, como pelo tamanho da necessidade e pelo potencial de impacto. Além de existir uma necessidade maior por capacitação de gestores públicos municipais, principalmente nos de pequeno e médio porte, **os municípios são os entes mais próximos ao cidadão.** Há uma identificação muito maior das pessoas com o município, já que este é o espaço concreto que ele vê e acessa diariamente. Nos municípios se acessam os serviços básicos de educação, saúde, assistência social, transporte, entre tantos outros, portanto, **ao melhorar a gestão municipal, contribui-se também para o aperfeiçoamento da prestação de serviços à população.**

Ao trazer exemplos, orientações e ferramentas práticas sobre como desenvolver e implementar reformas administrativas e iniciativas de melhoria de gestão de pessoas no setor público, essa publicação visa contribuir para **suprir parte dessa demanda por formação** dos gestores e suas equipes, aumentando assim sua capacidade de lidar melhor com as adversidades da gestão pública municipal. Considerando isso, a continuação, propomos orientações a implementação olhando principalmente para o contexto municipal.



2. REFORMAS E GESTÃO DE PESSOAS: UMA JORNADA

Como vimos, as experiências dos Estados do Rio Grande do Sul e Minas Gerais foram caminhos exitosos na jornada em busca de uma gestão pública de qualidade. Apostar em uma reforma administrativa com vistas à melhoria na gestão de pessoas é fundamental para impactar a administração pública, a prestação de serviços e consequentemente, a qualidade de vida da população.

A proposta deste capítulo é que possamos implementar iniciativas semelhantes às experiências apresentadas pelos Estados de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul em outros territórios. A ideia é trazer conhecimento que possa auxiliá-lo a optar pela realização da jornada mais adequada, de acordo com as suas necessidades e realidade governamental. Para isso, disponibilizamos algumas ferramentas para apoiá-los nessa jornada. Sendo assim, propomos aqui uma reflexão:

16 Para saber mais, consulte os artigos 21, 22, 23, 24, 25 e 30, da Constituição Federal de 1988.



QUAIS SÃO OS CAMINHOS POSSÍVEIS?

O QUE EU DEVO ENCONTRAR QUANDO CHEGAR NO MEU DESTINO?

QUAIS SERÃO OS POSSÍVEIS OBSTÁCULOS?

O QUE NÃO PODE FALTAR NA MINHA BAGAGEM?

O QUE PODE FACILITAR MINHA JORNADA?

Lembramos também que, conforme apresentado no capítulo 1 desta publicação, escolhemos olhar com mais cuidado para cinco tópicos relacionados às reformas administrativas em gestão de pessoas, todos explorados nas iniciativas de Minas Gerais e do Rio Grande do Sul:

EIXO 1

REVISÃO DA LEGISLAÇÃO

EIXO 2

MELHORIA DOS PROCESSOS DE RECRUTAMENTO E SELEÇÃO PARA CARGOS DE LIDERANÇA

EIXO 3

MELHORIA DOS PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

EIXO 4

MELHORIA DA QUALIDADE DO AMBIENTE DE TRABALHO

EIXO 5

MELHORIA DOS PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

A JORNADA: RESUMO

		EIXO 1	EIXO 2	EIXO 3	EIXO 4	EIXO 5
Caminhos possíveis: onde queremos chegar		Revisão da legislação	Melhoria dos processos de seleção	Melhoria dos processos de desenvolvimento humano	Melhoria da qualidade do ambiente de trabalho	Melhoria dos processos de avaliação de desempenho
O que vou encontrar quando chegar no fim da jornada	Produtos	Legislação de gestão de pessoas simplificada e modernizada.	Processos seletivos para cargos de liderança baseados em mérito e competências	Realização de treinamentos/capacitação;	Monitoramento de Clima	Processos de avaliação de desempenho associado a resultados organizacionais
	Impacto	Segurança Jurídica e Institucionalização de Boas Práticas de Gestão de Pessoas	Alinhamento entre a ocupação e os perfis desejados para as vagas	Servidores melhor qualificados para cumprir suas funções	Cultura e Clima Organizacionais adequados	Melhoria contínua pautada pela análise de resultados
O que não pode faltar na minha bagagem		Mapeamento dos principais problemas na legislação. Apoio/patrocínio político do prefeito; Equipe qualificada; Articulação/negociação Câmara e Sindicatos	Apoio/patrocínio político do prefeito; Diagnóstico das vagas e perfis requeridos	Apoio/patrocínio gestor do órgão; Mapeamento de competências necessárias e existentes.	Mapeamento dos principais problemas	Parâmetros de avaliação de resultado individual Processos de <i>feedback</i> (melhorar no que, como e para que?)
Obstáculos do caminho		Não ter maioria na Câmara	Pressão de políticos e forças locais	Não existir Escola de Governo no município	Não adesão por parte dos órgãos implementadores	Ausência de planejamento estratégico institucional
O que pode facilitar minha jornada		Sigilo nas fases iniciais; Projeto de comunicação.	Plataforma digital para tramitação e comunicação do processo	Parcerias externas para a realização da capacitação/treinamento	Projeto de comunicação	Desassociar a avaliação de desempenho da remuneração variável



“Em processos de melhoria de legislação e de gestão de pessoas no setor público é preciso lembrar que existem diferentes níveis de maturidade dos governos. Muitas vezes tem questões básicas e estruturantes que precisam ser resolvidas antes de partir para iniciativas mais complexas. Por outro lado, tem coisas mais simples que já dá para fazer e que vão gerar impactos positivos. Tem que ir fazendo camada por camada, seguindo um planejamento estratégico.” - **Cristina Kiomi Mori,**

Professora de Liderança e Desempenho no Serviço Público do Insper



3. POSSÍVEIS CAMINHOS A SEGUIR

Assim como em qualquer outra viagem, você poderá escolher o caminho que vai percorrer e decidir se vai querer ir a um único lugar ou visitar diversos destinos. A escolha do caminho a seguir pode variar de acordo com o perfil do município ou Estado que deseja empreendê-la e dependerá principalmente dos recursos disponíveis e do cenário em que estão inseridos.

Se o contexto for favorável e você possuir os recursos necessários, será possível optar por uma reforma mais ampla na administração, que contemple desde a revisão na legislação sobre o tema até a promoção de melhorias nos processos de recrutamento e seleção e avaliação de desempenho. Por outro lado, se você possui recursos limitados e encontrou alguns obstáculos no caminho, a melhor saída pode ser realizar ações mais pontuais, em um processo ou setor específico, por exemplo. A seguir, apresentaremos alguns caminhos e destinos possíveis nos 5 eixos temáticos analisados nesta publicação.

No box abaixo, listamos algumas perguntas que podem servir de orientação para ter uma noção mais exata de onde você está partindo e de quais recursos vai precisar para completar essa viagem. Quanto mais respostas positivas você tiver, mais favorável o contexto e mais recursos você tem para empreender uma jornada mais completa e complexa.



OLHANDO PARA MEU GOVERNO: COMO SABER SE TENHO UM CONTEXTO FAVORÁVEL E OS RECURSOS NECESSÁRIOS PARA A REALIZAÇÃO DE REFORMAS ADMINISTRATIVAS?

Diversos aspectos podem ser considerados na análise do contexto inicial. Sugerimos que comece por analisar os seguintes fatores:

- Existe debate público sobre a questão no meu território que possa legitimar a tomada de decisões na área?
- Possuo uma base aliada na Câmara de Vereadores para facilitar a aprovação das propostas enviadas ao Poder Legislativo? Além dos vereadores, com quem mais eu preciso negociar (sindicatos, categorias organizadas etc)?
- Tenho uma equipe com a qualificação necessária para implementar a ação pretendida? Se não tenho, há possibilidade de fazer uma parceria externa para suprir esta deficiência? Um exemplo de conhecimento técnico importante por parte da equipe seria ter servidores públicos formados em Direito para a elaboração e análise de projetos de lei.
- Possuo apoio e legitimidade junto aos servidores públicos para garantir a implementação e continuidade das ações propostas?
- Possuo recursos financeiros para implementar a ação pretendida? Se não tenho, é possível conseguir recursos junto ao governo estadual ou federal para este fim?

3.1. Revisão da legislação

Na administração pública, as legislações (leis, decretos, portarias, etc.) são utilizadas como guia de orientação das iniciativas. Todas as obrigações e os modos de ação são elementos que devem estar descritos em uma lei, decreto ou outro tipo de regulamento ou normativa, de acordo com sua abrangência e conteúdo.

Além das legislações que tratam da oferta e organização das políticas públicas, há um outro tipo de regulamento que vai definir as regras relativas aos servidores públicos, chamado de Estatuto. Lá estão definidos os direitos e os deveres dos servidores, como por exemplo, direito aos aumentos salariais por conta do tempo na carreira (também conhecidos como adicionais temporais), regras sobre férias, tipos de afastamentos possíveis etc. É o conjunto de regras que balizam a vida funcional dos servidores públicos, assim como é a CLT (Consolidação das Leis do Trabalho) para os trabalhadores do setor privado.

Como o estatuto define uma série de regras sobre a organização do funcionalismo público, ele apresenta um grande potencial para a melhoria da gestão da máquina pública. A alteração de algumas regras pode incorporar novas tendências, como por exemplo, extensão da licença maternidade/paternidade para casais homoafetivos e cumprimento de jornada em teletrabalho. Também podemos alterar outras regras, visando maior eficiência, como por exemplo, a extinção de benefícios anacrônicos, como o salário-esposa.

Vale também dizer que há outras leis e decretos que tratam da vida funcional dos servidores, como as leis que instituem as carreiras, leis que criam gratificações, decretos que regulamentam os mecanismos de promoção e progressão de carreira, dentre outros. Portanto, uma revisão de legislação ampla deve abarcar atos normativos que vão além do estatuto dos servidores. Não é incomum encontrar situações em que há sobreposição de legislação e que, em alguns casos, determinam atos em direções opostas. Sendo assim, é importante que o levantamento de legislações seja bastante minucioso, para garantir que toda a legislação que fale do tema seja tratada.

A revisão de legislações é uma tarefa complexa, pois demanda conhecimento técnico específico para realizá-la. É preciso conhecer o arcabouço legislativo que orienta a matéria, a legislação vigente no devido âmbito (federal, estadual ou municipal), saber identificar seus pontos fracos (como brechas para insegurança jurídica, por exemplo) e saber redigir um novo texto legal. Também é importante saber dimensionar quais serão os impactos econômicos da implantação das mudanças propostas. Às vezes, uma determinada ação gera um impacto orçamentário tão grande, que pode não caber entre o limite das despesas projetadas.

No momento da revisão, na reflexão sobre impacto da folha no orçamento, cabe atenção aos quadros mais numerosos e com benefícios que geram maior impacto financeiro. Boa parte dos municípios brasileiros têm nas pastas de Educação e Saúde alocados

o maior número de funcionários, mas esse quadro pode apresentar diferentes complexidades. Novamente é necessário reforçar a importância de um bom diagnóstico que aponte as especificidades dos problemas a serem enfrentados.



DICAS: COMO FAZER O DIAGNÓSTICO DA SITUAÇÃO FISCAL DO MEU GOVERNO?

Para realizar um bom diagnóstico, sugerimos que responda às seguintes perguntas em prioridade:

- Quais áreas apresentam um quadro orçamentário mais comprometido? A capacidade de executar ações está comprometida em algum setor?
- Existe equilíbrio fiscal, ou seja, a receita é superior à sua despesa?
- Qual o grau do compromisso das despesas com as folhas de pagamento?
- Existem estudos sobre o comportamento das receitas das despesas e receitas nos últimos anos? E projeções para os anos futuros? Em caso positivo, qual a situação das análises?

A secretaria do Tesouro Nacional disponibiliza diversos relatórios de execução orçamentárias de todos os entes da federação, que podem ajudar na construção de um diagnóstico prévio. Para mais informações: <https://www.gov.br/tesouronacional>



ATENÇÃO GESTOR !

Este tipo de projeto costuma ser bastante polêmico, já que envolve os direitos e deveres de uma classe funcional. Independente da mudança visar a melhoria da gestão pública, sempre que se altera a situação atual de um grupo, é possível gerar desconfiança e, muitas vezes, descontentamento. Por isso, é importante estar preparado para lidar com pressões vindas dos sindicatos e de outros atores, como parte dos vereadores, por exemplo. Trataremos desse assunto com mais profundidade à frente.



PASSO 2 Definir as diretrizes da revisão

Nesta etapa, o gestor deve definir qual será o objetivo da revisão da legislação. Há uma série de possibilidades: **redução da despesa** com folha de pagamento; **modernização** de algumas questões (gênero, raça, diversidade etc.); **melhoria da redação** do texto da lei/decreto etc.



PASSO 3 Compilar toda a le- gislação que será revisada

Além da legislação que será revisada, como por exemplo o Estatuto dos Servidores, **é necessário mapear também toda a legislação relacionada** a ele. É comum que o Estatuto estabeleça uma regra de maneira mais geral e que haja decretos que tratem com mais profundidade o tema. Por exemplo: o estatuto define que o servidor tem direito a 30 dias de férias por ano, mas o decreto regulamentador estabelecerá se o servidor poderá ter férias por 30 dias corridos ou poderá dividir o período em dois blocos de 15 dias cada um.

Para realizar a busca da legislação, recomendamos:

- Consulta ao site ou biblioteca da Câmara Municipal de Vereadores;
- Consulta ao órgão jurídico da Prefeitura;
- Consulta ao Diário Oficial do Município.

É importante lembrar que as leis e decretos podem ter sido alterados por outras legislações ao longo do tempo, portanto, a busca também deve considerar essas atualizações.

Para realizar esse levantamento, sugerimos que mantenha proximidade com a área jurídica de sua secretaria, de preferência trabalhando com procuradores, caso tenha, ou que tenha alguém formado em direito que possa apoiá-lo.

COMO FAZER:

O passo a passo da revisão da legislação



PASSO 1 Estruturar equipe de projeto multi- disciplinar

O primeiro passo é definir uma equipe de projeto com perfis diversos. Esse passo é fundamental pois, como mencionado anteriormente, reformas administrativas tendem a gerar resistência. Portanto, é fundamental estruturar uma equipe de confiança que possa, inclusive, manter o sigilo, caso for escolhido seguir por esse caminho.

No final desta seção disponibilizamos uma ferramenta para orientá-los sobre quais perfis e competências podem compor essa equipe (cf. **Anexo - Ferramenta 1 - Como estruturar a equipe do projeto**).





PASSO 4
Analisar a legislação compilada, buscando identificar os gargalos existentes e as oportunidades de melhoria

A partir das diretrizes definidas pelo gestor, a equipe que realizará a análise da legislação deve fazer uma leitura minuciosa dos textos, buscando identificar os pontos que podem ser alterados. Por exemplo, se a diretriz for redução de despesas de pessoal, a equipe deve identificar quais artigos preveem a criação de benefícios financeiros e destacar esses pontos para serem trabalhados na proposta da nova legislação.

Em cada ente haverá margens distintas para revisão ou sugestão de melhorias para cada um dos aspectos elencados no box abaixo. Neste momento cabe a inserção de mecanismos que mirem não apenas nos impactos em folha, mas também, possam atualizar boas práticas de gestão de pessoas, que mirem na flexibilização de processos como a retirada de licenças (como a maternidade / paternidade) e facilitação ao trabalho remoto.



PASSO 5
Elaborar o estudo de impacto orçamentário das propostas levantadas

Após realizar a análise da legislação e separar os pontos que foram destacados, a equipe deve pensar em uma proposta de mudança, que pode ser: exclusão do texto; alteração do texto; ou inclusão de uma nova regra.

A partir disso, é possível calcular o impacto orçamentário da nova proposta. Por exemplo: se a proposta for a extinção de uma gratificação, podemos calcular qual será a economia obtida com essa medida. Já se a proposta for a criação de uma nova gratificação, podemos calcular quanto isso irá custar aos cofres públicos.

DICA: QUAIS AS PRIORIDADES NA REVISÃO?



Para a revisão dos aspectos do regime jurídico dos servidores, seguem sugestões de campos passíveis de aprimoramento:

- Crêterios de promoção na carreira;
- Remuneração;
- Vantagens (como indenizações, gratificações, adicionais, honorários e adicional por tempo de serviço);
- Licenças (inclusive licença-prêmio);
- Avaliações de desempenho;
- Instrumentos de transparência e programas de integridade na Administração Pública.

Na hora de revisar os benefícios legais com impacto na folha de pagamento, cabe se atentar às formas mais usuais de vantagens pecuniárias. As principais a serem identificadas nas diversas legislações de pessoal e que podem ser revistas nesse tipo de processo são:

- Vencimento básico:** parcela inicial de remuneração pelas atribuições do cargo;
- Gratificações:** acréscimos de remuneração em razão de atividades específicas e do desempenho nas funções;
- Adicionais:** vantagens pagas por condições específicas do servidor, como especialização, tempo de serviço, condições insalubres ou perigosas, entre outros;
- Verbas indenizatórias:** recomposição do patrimônio do servidor destinado ao custeio de suas atividades laborais, como auxílio alimentação, auxílio transporte, auxílio moradia e diárias;
- Subsídio:** remuneração em parcela única, sendo vedada a acumulação de gratificações ou adicionais.

DICAS:

ASPECTOS A CONSIDERAR NA ELABORAÇÃO DE UM ESTUDO DE IMPACTO ORÇAMENTÁRIO



- Quantas pessoas serão atingidas pela medida? Por exemplo, se uma gratificação será extinta, quantos servidores recebem tal gratificação atualmente? Essa gratificação atinge os aposentados?
- Haverá alteração no valor pago? Há alguma regra de incorporação¹⁷ vigente?
- Esse benefício é considerado para o pagamento do 1/3 de férias e para o 13º salário? Ele compõe a base de cálculo de outras gratificações ou remuneração do servidor?
- Esse benefício é pago com qual frequência? Mensal, bimestral, anual?
- Este valor é considerado para o cálculo de obrigações previdenciárias? Qual o percentual dos encargos patronais do seu órgão?

17 Alguns órgãos podem criar regras que tornam o benefício pecuniário, parcialmente ou integralmente, permanente no salário do servidor. Por exemplo: se a pessoa ocupar por um ano um cargo de chefia, ela incorpora 1/10 dessa remuneração ao seu salário.

Para apoiar vocês nesta etapa, criamos uma ferramenta que ajuda com o cálculo orçamentário, disponibilizada no fim desta sessão (**Anexo - Ferramenta 2 - Planilha de cálculo orçamentário**).



PASSO 6 Redigir o novo texto da legislação

Depois de escolhida a proposta com o melhor custo-benefício, é hora de partir para a redação do texto legal. É nesta etapa que a nova regra (lei, decreto etc.) será escrita. É importante contar com o apoio da área jurídica, já que eles detêm o conhecimento técnico para a realização desta tarefa.

Para orientar a redação, é possível consultar a Lei Complementar 95/1998 que dispõe sobre a elaboração, a redação, a alteração e a consolidação das leis, conforme determina o parágrafo único do art. 59 da Constituição Federal, e estabelece normas para a consolidação dos atos normativos que menciona. A LC 95/1998 fala como deve ser estruturada uma lei, o que deve conter o primeiro artigo e questões mais específicas como o uso de artigo, parágrafos, incisos etc.

Também é importante nesta etapa uma revisão minuciosa de todas as remissões, ou seja, de todas as referências e menções a artigos da própria legislação ou de outras regras externas. É necessário conferir se o artigo ou parágrafo citado é o correto, por exemplo.

Aqui também é importante verificar se há um histórico de judicialização do tema, dessa maneira é possível entender qual é a melhor redação, a fim de garantir maior segurança jurídica. Também é uma oportunidade para consolidar no texto legal, entendimentos e pareceres emitidos na interpretação de regras.



“Em processos de reforma administrativa, é preciso saber que você vai encontrar graus de cooperação diferentes dentro do Estado e com os atores envolvidos. Para enfrentar isso, um ponto chave é ter uma equipe de projeto multidisciplinar que vai somar expertises diferentes. Capacidades de liderança, técnicas na área jurídica, financeira ou econômica foram fundamentais, e tão importantes quanto são habilidades de articulação política e negociação com atores.”

Eduardo Cunha da Costa, Procurador Geral da Secretaria de Planejamento, Governo de Estado do Rio Grande do Sul



PASSO 7

Preparar o plano de comunicação e divulgação

Comunicar com clareza o que está sendo proposto, permite que as pessoas impactadas pelas medidas entendam como e quanto serão atingidas, e possam opinar e contribuir com a construção das propostas. É importante criar um canal de diálogo entre servidores e Administração para que eles se sintam parte do processo e deem legitimidade a ele. Isso facilitará, inclusive, a etapa posterior de negociação com sindicatos e vereadores.

Aqui é importante **mapear os pontos de pressão**, como por exemplo: se alguma categoria específica será mais impactada; se há perda de direitos envolvida; se haverá perdas financeiras; se haverá alguma categoria mais contemplada que outras etc. Em locais que possuam grupos mais organizados ou onde o tema já vem sendo debatido, pode ser necessário realizar um mapeamento mais amplo, que consiga indicar possíveis pontos sensíveis e polêmicas associadas à questão.

Após a análise dos pontos de pressão e possíveis polêmicas, é possível traçar mais estrategicamente o plano de comunicação e divulgação do processo de revisão legislativa. **É interessante focar em pontos positivos, como redução de custos, valorização dos servidores, modernização da gestão e, principalmente, os benefícios aos cidadãos em geral.**

DICAS:

COMO PENSAR O PLANO DE COMUNICAÇÃO



Levando em consideração os diferentes graus de complexidade dos projetos a serem desenvolvidos, a seguir destacamos pontos a serem considerados para uma efetiva abordagem comunicacional:

- **Alinhamento de discurso e priorização da pauta pela liderança:** é muito importante que toda a comunicação seja direcionada de maneira clara, direta e alinhada por todos que a replicarem. Nesse momento a liderança do prefeito é essencial para defesa das propostas e condução política do alinhamento da mensagem;
- **Transmissão de mensagem estruturada por meio de uma narrativa concisa,** de maneira a permitir compreensão dos motivadores de mudança e as razões que justificam as escolhas do projeto em discussão;
- **Utilizar comunicação acessível,** mas que permita o acesso de informação específica para públicos de interesse. Pode por exemplo ser elaborada uma cartilha na qual a população e os servidores possam ter contato com todo o conteúdo da proposta apresentada à Assembleia Legislativa;
- **Fazer uso e monitorar as redes sociais.** As redes sociais são espaços virtuais que ganham contínua importância no debate público e político. Considerando um contexto de possíveis usos nocivos das redes, como desenvolvimento e disseminação de fake news, é importante monitorar a reação da população nas redes sociais;
- **Realizar diálogos diretos com os públicos-alvo da proposta.** Um plano de comunicação deve abranger ações de caráter mais geral e direcionar diálogos mais específicos com os envolvidos de maneira direta com a proposta. Esse tipo de encontro pode ter caráter mais técnico e se aprofundar no conteúdo das ações, o que torna a preparação dos interlocutores outro ponto de atenção.



PASSO 8

Realizar a negociação com os atores envolvidos

Os principais atores envolvidos em processos de reforma administrativa são os sindicatos, servidores e a câmara legislativa. No entanto, pode haver outros atores, impactados direta ou indiretamente, que precisam ser contemplados durante o processo.

A negociação com sindicatos e servidores tem o objetivo de apresentar e debater a proposta da Administração, coletar possíveis sugestões e assim (talvez) chegar em um acordo razoável para ambas as partes. Muitas vezes, quando há perdas de direitos (como extinção de adicionais por tempo ou gratificações) os sindicatos costumam se posicionar contra a proposta e não há acordo entre as partes. Nesse tipo de situação, **pode haver a ocorrência de greves e manifestações**.

Para realizar a negociação com os sindicatos, é interessante criar **mesas de negociação** que podem ser gerais (com representantes de todas as áreas) ou temáticas (por exemplo: Mesa da Educação, com sindicatos das categorias ligadas à Educação). Nestas mesas, há espaço para apresentação e debate das propostas. Dicas para conduzir as negociações:

- Estabeleça um cronograma de reuniões para que haja um prazo final para o encaminhamento da proposta.
- Defina as regras de funcionamento da mesa: quem conduzirá a reunião, quem poderá pedir a palavra, tempo de fala, duração da reunião etc.

Uma alternativa é a criação de **grupos de trabalho** com sindicatos e servidores para que as propostas sejam debatidas mais profundamente e haja espaço para estudo e análise de alternativas. Assim como nas mesas de negociação, é preciso definir as regras de funcionamento dos grupos de trabalho.

Outra esfera de negociação é junto ao Poder Legislativo, no caso dos municípios, junto à Câmara de Vereadores. **Se a proposta da Administração for a alteração de uma lei, ela dependerá da aprovação dos vereadores**. Por isso, é necessário apresentar a proposta e convencer a base a aprová-la. A apresentação pode ser feita em reuniões realizadas pontualmente com determinado vereador ou com um conjunto deles, na liderança de um partido, por exemplo. É mais fácil e produtivo iniciar esse trabalho junto à base aliada ao Prefeito(a), ou seja, junto aos partidos que o(a) apoiam. Se a medida demandar mais votos do que o número de vereadores da base aliada, é necessário realizar esse trabalho de convencimento com os vereadores do centro e da oposição também.

DICAS:

COMO FAZER A ARTICULAÇÃO COM ATORES DE INTERESSE



Para facilitar a articulação e conciliar os interesses dos diferentes atores envolvidos no processo de reforma administrativa, ressaltamos a importância das seguintes ações:

- Mapeamento prévio dos grupos de interesse no tema, bem como seus posicionamentos;
- Identificação dos grandes pontos de convergência e divergência dos grupos em relação às propostas que serão apresentadas;
- Definição dos pontos abertos ao debate e passíveis à negociação, e definição daqueles de indispensável manutenção integral, dos pontos imóveis da proposta;
- Construção de uma agenda de diálogos, dentro e fora da Casa Legislativa que seja razoável em relação aos desafios que poderão ser encontrados;
- Manter canal aberto e contínuo de diálogo, com todas as partes interessadas;
- Realizar alinhamento prévio do conteúdo, que permita a transmissão de um discurso uniforme entre todos os interlocutores.
- Ter à disposição, durante os diálogos, material acessível e direto sobre o conteúdo da proposta, mas que reúna também o conteúdo técnico.

Para apoiá-los na identificação dos atores envolvidos, disponibilizamos no Anexo a **“Ferramenta 3 - Mapa de Atores”**, e para entender melhor quais as necessidades de cada um para definir as melhores estratégias de abordagem, a **“Ferramenta 4 - Mapa de Empatia”**.



3.2. Melhoria de processos de recrutamento e seleção para cargos de liderança

Durante um longo período, as contratações para cargos em comissão foram feitas apenas com base em indicações, sejam elas políticas ou não. Não era prática comum a realização de processos seletivos estruturados para essas vagas. Essa lógica também deu espaço para que estes cargos fossem capturados para uso em processos de barganha política. Em muitos lugares, parte dos cargos em comissão são reservados para as indicações de políticos locais, o que pode ser um fator gerador de pressão para o gestor, caso decida-se mudar esse modus operandi.

Contudo, não estamos sugerindo que a variável política seja excluída do processo de seleção, pelo contrário, é importante que haja um alinhamento político-ideológico entre os ocupantes dos cargos de direção e a gestão do prefeito da qual ele faz parte. A equipe selecionada deve ser capaz de direcionar a máquina pública para o cumprimento do plano de governo proposto durante a campanha eleitoral. A ideia aqui é ter candidatos ao cargo público, com alinhamento político e qualificação técnica necessária para o desempenho das funções.

Para que a implantação desse modelo híbrido de seleção seja colocada em prática, é imprescindível o apoio e a legitimação por parte do Prefeito. Como falamos acima, a mudança na lógica de ocupação dos cargos em comissão pode afetar a base de apoio político e gerar uma forte pressão para que as indicações políticas sejam utilizadas como critério principal de preenchimento das vagas.



“Algo importante é capacitar servidores de outros órgãos e entidades para que possam conduzir seus processos de entrevistas por competências de forma independente e não centralizar todo o conhecimento na secretaria de planejamento. Sempre que se trabalha um processo seletivo em outro órgão é preciso envolver a diretoria de recursos humanos do órgão para ir disseminando a metodologia e formando multiplicadores.”

Kennya Kreppel, Subsecretária de Gestão de Pessoas, Governo do Estado de Minas Gerais

DICA: COMO MINIMIZAR A PRESSÃO POLÍTICA NOS PROCESSOS SELETIVOS?



- Que os processos de seleção sejam encabeçados pela principal liderança. E que essa liderança esteja preparada para enfrentar esse desafio e, também, promover um amplo alinhamento político com a sua equipe, para que eles também se preparem neste sentido.
- Definir que o novo modelo de seleção seja aplicado para todas as vagas de um determinado cargo ou nível, e não apenas alguns. Por exemplo: determina-se que todos os cargos de gerente serão selecionados de acordo com o novo modelo.
- Oferecer ao gestor a possibilidade de exercer sua preferência na escolha do candidato final. Por exemplo, oferecendo, ao fim do processo seletivo, uma lista de três a cinco candidatos aptos para a vaga, para que o gestor tenha liberdade de escolha, o que tornou o processo satisfatório para todos.
- Institucionalizar o projeto via legislação, com a indicação das atribuições, abrangência, responsáveis, fluxos etc.

Outro aspecto importante para a implantação de um processo seletivo de qualidade é o mapeamento do perfil e das competências exigidas para a vaga. A partir desse diagnóstico, o processo seletivo pode ser estruturado e os critérios de avaliação podem ser definidos.

As etapas do processo devem ser estruturadas em modelo de funil, ou seja, a seleção dos candidatos deve ocorrer de maneira a ir eliminando os candidatos para que ao final, restem poucas pessoas, mas que ainda sim o gestor do órgão tenha algumas opções de



escolha. Um exemplo de processo seria: análise curricular, entrevista por competência, teste de aderência a cultura organizacional, entrevista com especialista e entrevista final, detalhado no passo a passo apresentado a seguir.

COMO FAZER:

Passo a passo de processos de recrutamento e seleção



PASSO 1

Definir quais vagas serão alvo do processo seletivo

Nesta primeira fase, o gestor deve definir **quais vagas serão alvo do processo seletivo**. Para fazer essa escolha, o gestor pode pensar em algumas questões:

- A seleção será feita para uma vaga específica ou para todas as vagas de mesma natureza? Por exemplo: o foco será a seleção para Diretor da Regional de Ensino de Santa Madalena ou para todas as vagas de Diretor Regional de Ensino?
- Qual a urgência de preenchimento da vaga? É possível aguardar a realização de um processo seletivo, mesmo que rápido ou a vaga precisa ser preenchida imediatamente?
- Os gestores dos órgãos aos quais as vagas pertencem estão de acordo e alinhados com a realização do processo seletivo?
- Qual o grau de importância/sensibilidade política da vaga? Ela costuma ser alvo de indicações políticas? Ela lida com assuntos polêmicos?

Ao optar por aplicar o processo de seleção para todas as vagas de uma mesma natureza, diminui-se a margem para a negociação com atores locais, já que a única “porta de entrada” para o cargo é participar do processo. Porém, por outro lado, você precisa ser capaz de conduzir diversos processos seletivos ao mesmo tempo.



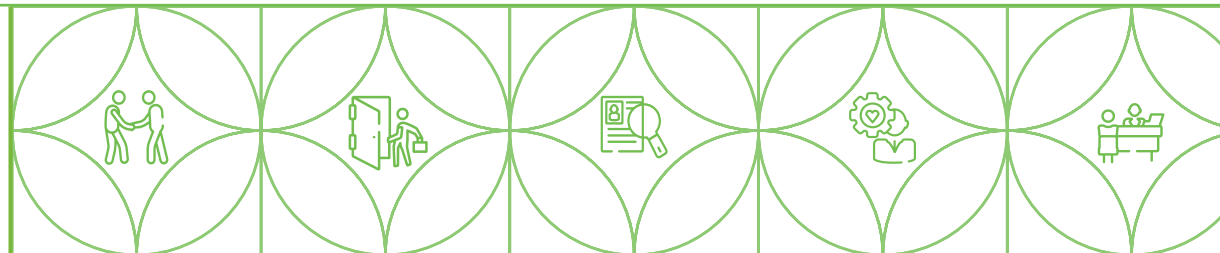
PASSO 2

Mapear competências e perfil exigido

É nesta etapa que a equipe responsável pelo processo seletivo vai mapear as competências e o perfil exigido para a vaga. É preciso identificar, junto ao gestor da área em que a vaga está alocada, **quais características e conhecimentos o futuro ocupante precisa ter**.

Algumas perguntas podem orientar esse mapeamento, como:

- É necessária alguma formação específica, por exemplo: contabilidade, engenharia, medicina etc.?
- A vaga exige um ocupante menos ou mais experiente?
- É uma vaga de liderança? É necessário possuir experiência com gestão de equipe?
- Qual a natureza do trabalho? É mais estratégico ou mais operacional?
- É um trabalho mais introspectivo ou é necessário interagir com muitas pessoas?
- Qual o perfil da equipe que ele fará parte? Qual o tamanho da equipe?
- Qual o grau de autonomia?





PASSO 3

Estruturar o processo seletivo

Nesta etapa você deve planejar como será seu processo seletivo:

- Quais etapas vão compor o processo seletivo (entrevista individual, entrevista com especialista, análise de currículo etc.);
- Quanto tempo cada etapa vai durar;
- Quem será a equipe responsável;
- Quais ferramentas serão utilizadas (plataforma para inscrições, comunicação com candidatos, testes de perfil etc.).

É importante que a equipe responsável pelo planejamento do processo seletivo, considere a **urgência de preenchimento da vaga**. Se a necessidade for um processo mais rápido, pode-se optar pela exclusão de algumas etapas.

Outro ponto importante é pensar em como as informações serão analisadas. Por exemplo: quem fará a análise de currículo? A equipe designada para a tarefa, consegue analisar quantos currículos por dia/período? Se houver um grande volume de inscrições, a equipe dará conta da demanda?

Para apoiá-los nesta etapa disponibilizamos no Anexo a **Ferramenta 5 - Planejamento do processo seletivo**.



PASSO 4

Abrir inscrições

Para a abertura de inscrições deve-se considerar alguns pontos como:

- Onde o processo seletivo será divulgado?** Haverá divulgação nos sites da Prefeitura, Secretarias, jornais impressos, junto às universidades e organizações do terceiro setor etc.
- Haverá publicação de edital?** A definição de regras, critérios e prazos em um documento oficial é interessante para dar transparência e confiabilidade ao processo.
- Será utilizada alguma plataforma digital?** A utilização de um recurso tecnológico para a gestão e armazenamento dos dados e comunicação com os candidatos é essencial para processos seletivos com muitos concorrentes.
- Quais dados e documentos serão exigidos dos candidatos no ato da inscrição?** Dados pessoais, profissionais, diplomas, certificados etc.
- Qual o prazo de inscrição?** Quanto tempo ficarão abertas as inscrições? Há necessidade de ser um processo rápido? Quanto maior o prazo de inscrição, mais tempo há para a divulgação do processo.
- O processo será aberto a todos ou será exclusivo para alguma categoria?** Poderão participar pessoas de fora da organização ou será um processo seletivo interno, para servidores efetivos?



PASSO 5

Realizar a análise dos currículos

A análise de currículo deve **buscar informações como formação técnica e experiências**. Esta etapa é o primeiro filtro dos candidatos, pois a partir dela já é possível eliminar pessoas que não possuem os conhecimentos técnicos exigidos, por exemplo.

Se a vaga exige uma pós-graduação em uma determinada área, por exemplo, e o candidato não apresenta tal requisito, ele pode ser eliminado já nesta etapa, não sendo necessária a realização de uma entrevista.



PASSO 6
Realizar a entrevista por competências

Na entrevista por competências, o entrevistador deve buscar **sanar as dúvidas que restaram após a análise de currículo e identificar outras competências**, ligadas ao comportamento e atitudes do candidato.

As informações são analisadas com base no mapeamento das competências requeridas para a vaga. A partir do mapeamento, é possível verificar se o candidato atende ou não atende determinado requisito.

Esta etapa costuma ser classificatória, ou seja, é atribuída uma nota ao candidato após a realização da entrevista, em que os que atendem melhor às expectativas do órgão e do gestor, alcançam melhores notas.



PASSO 7
Aplicar o teste de aderência à cultura organizacional

O teste de aderência, assim como a entrevista por competências, também é classificatório. Quanto mais aderente o candidato for à cultura organizacional, maior será sua nota nesse quesito.

Esta etapa tem o objetivo de **mensurar a aderência do candidato à cultura organizacional**. Portanto, questões como valores, princípios, estilo de trabalho são importantes de serem analisados. Quanto mais parecido esses aspectos forem da organização, maior é a chance do candidato se sentir satisfeito no trabalho e maior a chance de o gestor da equipe ter sua expectativa atendida também.



PASSO 8
Realizar entrevista com especialista

Esta etapa é recomendada quando a área da vaga for muito específica e necessitar de conhecimentos técnicos mais aprofundados. Neste caso, é importante que uma pessoa de referência no assunto, que pode ser interna ou externa à organização, realize a entrevista e verifique se o candidato possui os conhecimentos técnicos e habilidades exigidos.

Ao final desta etapa, o especialista pode indicar os candidatos mais bem preparados, segundo sua análise. Vale dizer que **participam desta fase apenas os candidatos mais bem colocados nas etapas anteriores**. O número de participantes desta fase, deve ser definido no início do processo e publicizado aos candidatos já no ato de inscrição. Por exemplo: seguirão para a entrevista 5% do total de inscritos ou seguirão para a entrevista os 10 primeiros colocados etc.



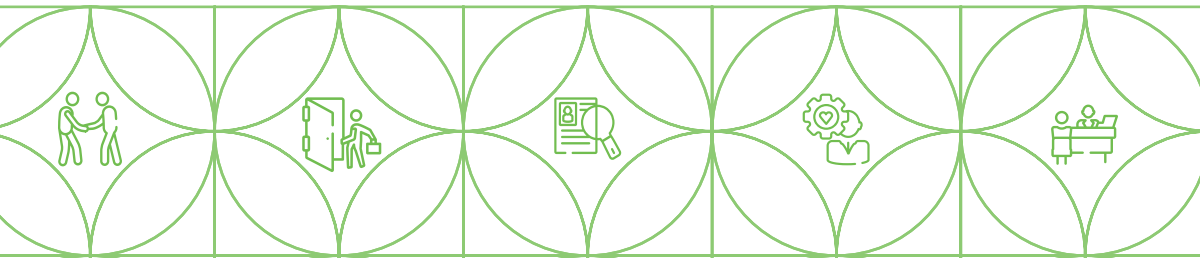
PASSO 9
Realizar entrevista final

Para a entrevista final deve seguir um número reduzido de candidatos, geralmente entre 3 e 5. É importante que o gestor, entrevistador final do processo de seleção, tenha uma margem de escolha e possa decidir qual é o melhor candidato, do seu ponto de vista. O importante é que as opções disponíveis para o gestor possuam as competências necessárias. Aqui não há muita técnica a ser seguida ou roteiro pré-elaborado.



PASSO 10
Contratar candidato

Após a realização da entrevista final com o gestor da área, passamos para a fase de contratação do escolhido. Como os processos seletivos são para os cargos em comissão, a nomeação é livre. Ou seja, não há a necessidade de realização de concurso público, por exemplo. Neste caso, **o modelo de contratação deve seguir os trâmites normais do órgão de origem da vaga.**



3.3. Melhoria dos processos de desenvolvimento humano

Um modelo de gestão por competências no setor público envolve, dentre outras coisas: a elaboração da estratégia organizacional; o mapeamento das competências existentes e das necessidades para se atingir a estratégia organizacional; e a captação e o desenvolvimento das competências necessárias.

A institucionalização de processos de desenvolvimento dos servidores é um campo bastante em aberto, se considerarmos o contexto brasileiro de gestão de pessoas. Processos permanentes de formação e desenvolvimento de competências são, ainda, bastante escassos no nível local e associados, muitas vezes, a carreiras específicas, como as de professores ou médicos.

Ao considerarmos o grau de complexidade das ações do setor público, constatamos a necessidade de formação contínua e da promoção do desenvolvimento dos servidores nas mais diversas áreas, como garantia da gestão de políticas mais eficazes, eficientes e efetivas. O mapeamento das competências, sejam das já existentes ou das desejadas (que ainda precisam ser adquiridas) é essencial para que se encontre as soluções adequadas para o cenário local. Por exemplo, em alguns casos pode ser que a necessidade seja a aquisição de competências técnicas, ligadas a alguma área em específico. Para outros casos, pode ser que o que esteja faltando sejam habilidades ligadas ao trabalho em equipe ou à comunicação.

Embora alguns gestores entendam a importância dos processos de desenvolvimento humano, não é incomum que esta área seja a primeira a perder recursos em um eventual cenário de escassez. O investimento na área, desde a etapa de diagnóstico até a realização dos processos de formação, é essencial para que se garanta a oferta de políticas públicas de qualidade.

Uma boa opção de investimento é a criação e/ou manutenção de escolas de governo. Esse tipo de organização tem desenvolvido um papel muito interessante na formação da burocracia brasileira. As escolas podem desenvolver programas mais gerais, destinados a um público mais amplo ou treinamentos mais específicos, formatados conforme a demanda específica de algum órgão. Com a existência da escola de governo, a administração passa a ter uma estrutura voltada exclusivamente à disseminação de conhecimento, com toda a expertise e infraestrutura voltada para o assunto.

Caso o município não tenha recursos suficientes para a criação de uma escola própria, é possível aproveitar cursos e treinamentos ofertados por outras escolas, como a Escola Nacional de Administração Pública (ENAP), do governo federal. Inclusive, a ENAP possui uma plataforma virtual¹⁸ na qual são ofertados uma série de cursos na modalidade

de ensino à distância. Outra possibilidade é promover programas de desenvolvimento e treinamentos internos dos órgãos, utilizando o conhecimento de servidores próprios. Dessa forma, além de se economizar com a contratação de cursos externos, valorizam-se os servidores mais experientes.

Para além das políticas de treinamento, o gerenciamento do desenvolvimento também envolve políticas de promoção e carreira, ou seja, o modo pelo qual as pessoas progridem dentro da organização e como isso é reconhecido. Os mecanismos de progressão devem estar ligados ao desempenho do servidor, assim é possível alinhar os interesses individuais com os objetivos da organização. É comum existir mecanismos de progressão baseados apenas em tempo de carreira, o que não gera incentivo para que o servidor invista em seu desenvolvimento pessoal nem tenha preocupação com a sua performance.

COMO FAZER: Passo a passo para processos de desenvolvimento humano



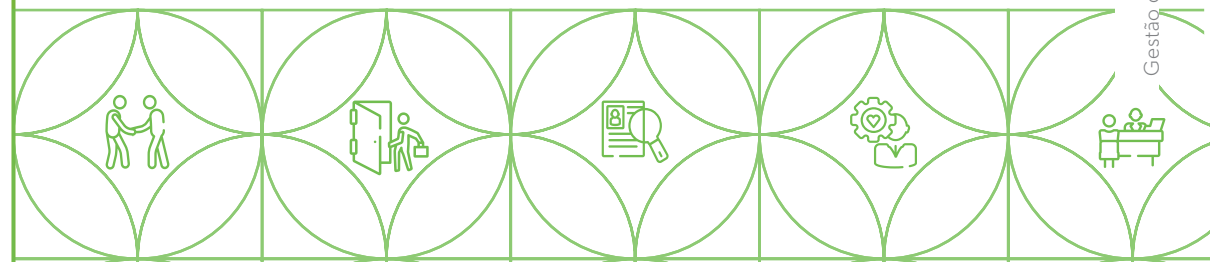
PASSO 1 Mapear as competências desejadas e necessá- rias para a organização

Uma competência pode ser entendida como um conjunto de conhecimentos, habilidades e atitudes necessárias ao desempenho das funções dos servidores, visando ao alcance dos objetivos da organização. Quando falamos de competências, podemos dividi-las em: organizacionais e individuais; técnicas e gerenciais.

Para apoiá-los nesta etapa, disponibilizamos no Anexo uma ferramenta que orienta como identificar as competências necessárias para a organização **(Cf. Ferramenta 6 - Mapeamento de competências)**.



18 <https://www.escolavirtual.gov.br/>.





PASSO 2

Mapear competências existentes na organização

A partir das técnicas apontadas na etapa anterior, é possível não apenas mapear as competências desejadas como também as competências que já existem na organização. Ou seja, os **conhecimentos, habilidades e atitudes que os servidores já possuem e devem ser reforçados**.

É importante fazer esse mapeamento de competências existentes periodicamente, pois os servidores podem adquirir novas competências ao longo do tempo. No setor público, é comum que informações como formação acadêmica ou técnica sejam coletados apenas na posse do cargo ou em eventos específicos de progressão na carreira.

Uma alternativa para manter este banco de dados sempre atualizado é solicitar esse tipo de informação anualmente, seja em um evento específico para isso ou junto com a atualização de outros dados do servidor, como é o caso do cadastramento¹⁹.



PASSO 3

Criar um Plano de Desenvolvimento contínuo com base no diagnóstico realizado

O Plano de Desenvolvimento contínuo deve ser elaborado com base nas necessidades da organização. O **foco deste plano devem ser as competências desejadas para a organização, mas que não foram identificadas no mapeamento das competências existentes**. Além disso, o plano também pode visar reforçar determinada competência que os servidores já possuem.

Nem sempre é possível suprir a necessidade de competências da organização de uma única vez, por isso é importante **estabelecer uma ordem de prioridade**. Esta classificação pode considerar: a importância da competência; o custo da aquisição; tempo de retorno dos resultados.

¹⁹ Em alguns entes, os servidores são obrigados a atualizar seus dados periodicamente. Por exemplo: no Estado de São Paulo, os servidores devem atualizar dados pessoais, endereço, vínculos trabalhistas etc. sempre no mês de seu aniversário. Caso a atualização não seja feita, o servidor tem seu pagamento suspenso.

Também é necessário considerar o público-alvo do Plano de Desenvolvimento. Há competências que devem ser adquiridas por todos os servidores, mas há competências específicas para determinados cargos ou níveis hierárquicos, por exemplo.

Anexo disponibilizamos duas ferramentas que podem ser utilizadas neste momento tanto para definir as entregas da instituição e do gestor como as competências a desenvolver. São elas a **Ferramenta 7: Plano de Entregas** e a **Ferramenta 8: Plano de Desenvolvimento Individual**.



PASSO 4

Planejar como as competências serão adquiridas

Após a elaboração do plano de desenvolvimento, é necessário planejar como as competências serão adquiridas pelo poder público.

Uma primeira alternativa, é a **contratação de uma pessoa que possua as competências desejadas**. Essa solução pode ser mais rápida do que investir no desenvolvimento de uma pessoa que já está na organização, pois o novo contratado já chega “pronto”. Entretanto, é preciso verificar se há recursos e se o contexto da organização e da equipe comporta uma nova contratação.

Uma segunda alternativa é investir no **desenvolvimento de competências de servidores da organização**. As competências podem ser adquiridas por meio de treinamentos, cursos, oficinas e até de uma formação acadêmica. A escolha do meio de aquisição dependerá do tipo da competência. Se for algo mais pontual, a escolha de um método mais rápido e barato pode ser suficiente. A escolha do modo de aquisição deve ser analisada por competência. Por exemplo: a organização necessita melhorar o atendimento ao cidadão. Neste caso, um treinamento com as pessoas que realizam esse tipo de atendimento é suficiente. Agora, se a necessidade for o conhecimento de uma linguagem de programação, será necessário um curso mais aprofundado, mais longo.

Os treinamentos, cursos e oficinas podem ser ofertados por pessoas de fora da organização ou por servidores, caso estes detenham o conhecimento. As **escolas de governo** são instituições importantes nesta etapa, pois dominam o assunto e podem auxiliar ou conduzir os processos de aquisição de competências.



PASSO 5

Realizar a análise dos currículos

Uma maneira de incentivar o constante desenvolvimento do servidor é **atrelar a aquisição de novas competências aos mecanismos de progressão na carreira**. Dessa forma, a organização garante que a competência desejada será adquirida e o servidor é recompensado por isso. É uma forma interessante de equilibrar os interesses individuais e coletivos. A utilização desse método se mostra mais interessante do que vincular a progressão de carreira apenas a tempo de serviço, por exemplo.

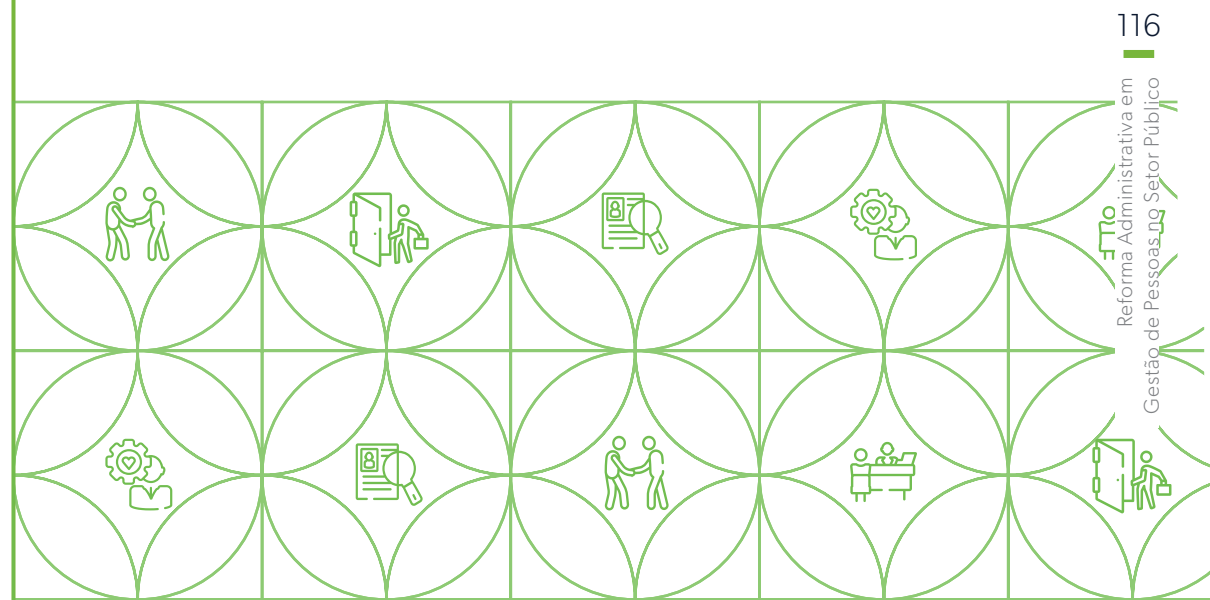
Geralmente as carreiras são estruturadas em degraus, que podem ser agrupados em níveis ou não. Quando falamos em atrelar o desenvolvimento pessoal aos mecanismos de progressão, estamos dizendo que um dos critérios para que o servidor suba um degrau, seja a aquisição de uma nova competência. Na prática seria a apresentação de um diploma, certificado ou do resultado da sua avaliação de desempenho.

- Atualização dos critérios de concessão de licenças (paternidade, maternidade e adoção) e expansão do período;
- Adoção de turnos com maior flexibilidade, de acordo com o perfil das funções executadas (atendimento ao público, trabalho interno, serviços de manutenção);
- Regulamentação do trabalho remoto e outras possíveis modalidades de trabalho à distância, com diminuição das reuniões presenciais;
- Investimento em pesquisas de clima e cultura organizacional, de maneira a subsidiar propostas de melhoria da qualidade de vida, a partir de contribuições dos próprios servidores;
- Realização de programas que buscam reconhecer e valorizar o trabalho de servidores, como prêmios de espírito público, concursos de inovação, etc. como uma tentativa de dar visibilidade e motivar servidores.
- Questões transversais, como saúde no ambiente de trabalho, representatividade nos espaços de liderança, investimento em formação, entre outras, são cada vez mais mobilizadoras do corpo de servidores, e da sociedade em geral, e podem ser temas centrais para o sucesso de propostas de melhoria das políticas de gestão de pessoas.

3.4. Melhoria da qualidade do ambiente de trabalho

Temas ligados mais às áreas comportamentais, tradicionalmente, não costumam receber muita atenção no setor público. Isso porque, as áreas de gestão de pessoas estão mais estruturadas como departamentos de recursos humanos, que executam atividades meramente operacionais, do que como um setor de gestão de pessoas, de natureza mais estratégica. Além de pouco debatido, carecem também estudos e experiências práticas que possam ser utilizadas como modelo de boas práticas. Um fato curioso é que a pandemia de Covid-19 explicitou uma série de questões que precisavam ser encaradas, mas que estavam sendo postergadas, como o teletrabalho, por exemplo.

Desenvolver boas práticas de melhoria de qualidade de vida no ambiente de trabalho é um grande desafio da gestão de recursos humanos, no setor público e no privado. O perfil dos cargos vem se transformando de maneira contínua e mudam, também, as demandas associadas à qualidade de vida no exercício profissional. As demandas e obrigações dos órgãos públicos em relação ao tema vão se transformando e se constituindo em novos desafios para a gestão pública. Embora sempre se pense em recompensas financeiras para aumentar a satisfação dos servidores, é possível trazer outros tipos de solução que tragam o mesmo ou maior grau de satisfação, como por exemplo:



BOA PRÁTICA: TENDÊNCIAS INTERNA- CIONAIS SOBRE CONCES- SÕES DE LICENÇA PARENTAL



Em outros países, existe a licença parental que é um afastamento concedido ao pai ou à mãe para cuidar dos filhos. De acordo com o estudo *“Maternity and paternity at work: law and practice across the world”*, publicado pela Organização Internacional do Trabalho,

Enquanto a licença-maternidade visa proteger as mulheres trabalhadoras durante a gravidez e a recuperação do parto, a licença parental se refere a uma licença relativamente longa disponível para um ou ambos os pais, permitindo-lhes cuidar do filho durante um período de tempo, geralmente após a licença maternidade ou paternidade. (p. 60)

O modelo de licença parental varia de acordo com o país, podendo ser integral, parcialmente ou não remunerada. Vejamos alguns exemplos:

- Na Dinamarca, além das 18 semanas da licença maternidade e dos 14 dias de licença paternidade, ambos 100% remunerados, há uma licença parental de 32 semanas, 100% remunerada, que pode ser usufruída pelo pai ou pela mãe.
- Na Alemanha, além de 14 semanas de licença maternidade (100% remunerada), há uma licença parental de 156 semanas, sendo 52 delas remuneradas, que podem ser usufruídas tanto pelo pai quanto pela mãe.
- No Chile, além das 18 semanas da licença maternidade e dos 5 dias de licença paternidade, ambos 100% remunerados, há uma licença parental de 12 semanas, 100% remunerada, que pode ser usufruída pelo pai ou pela mãe (sendo 6 semanas reservadas para a mãe).

A seguir apresentamos possíveis caminhos para melhoria do ambiente de trabalho em alguns dos pontos elencados acima.

COMO FAZER: Passo a passo para melhorar o ambiente do trabalho



PASSO 1

Atualizar os critérios de concessão de licenças

Os critérios de concessão de licenças e benefícios costumam estar no Estatuto dos Servidores. Se esse regulamento for antigo em seu ente, é provável que haja a necessidade de atualização de alguns assuntos, pois diversos critérios podem estar baseados em valores e paradigmas da época em que ele foi escrito. Hoje, temas como igualdade de gênero, raça e diversidade devem ser considerados nas políticas públicas das áreas fim, mas também das áreas meio, como é o caso da gestão de pessoas.

Para atualizar os critérios de concessão de licenças, é preciso revisar a legislação referente ao assunto (Estatuto dos Servidores). Essa revisão pode fazer parte de um processo mais amplo de reforma administrativa conforme descrito no Eixo 1.



DICA: QUAIS OPORTUNIDADES DE MELHORIA NA ATUALIZAÇÃO DAS CONCESSÕES DE LICENÇAS?

Entre os pontos passíveis de melhoria a incluir no Estatuto do Servidor, cabe destacar:

- Estender a licença maternidade a 180 dias. Atualmente a licença maternidade, pela Constituição Federal, tem duração de 120 dias, podendo ser prorrogada por mais 60 dias, se a instituição aderir ao Programa Empresa Cidadã.
- Estender a licença paternidade a 20 dias. Atualmente a licença paternidade, pela Constituição Federal, tem duração de 5 dias, podendo ser prorrogada por mais 15 dias, se a instituição aderir ao Programa Empresa Cidadã.
- Estender o benefício das licenças maternidade e paternidade para o servidor que adotar ou obter a guarda judicial de criança ou adolescente de qualquer idade.
- Criar a licença parental aos casais com filhos pequenos.

Esses tipos de iniciativas acompanham as tendências de outros países, além de se mostrar uma política importante de valorização da infância e de igualdade de gênero.



PASSO 2

Elaborar políticas de diversidade

É importante que os entes elaborem políticas de inclusão de negros, mulheres, pessoas com deficiência e outras minorias, para garantir que o corpo de servidores seja representativo. Esta medida não deve prever apenas a incorporação destas pessoas na organização, mas deve garantir que essas minorias ocupem cargos de liderança também.

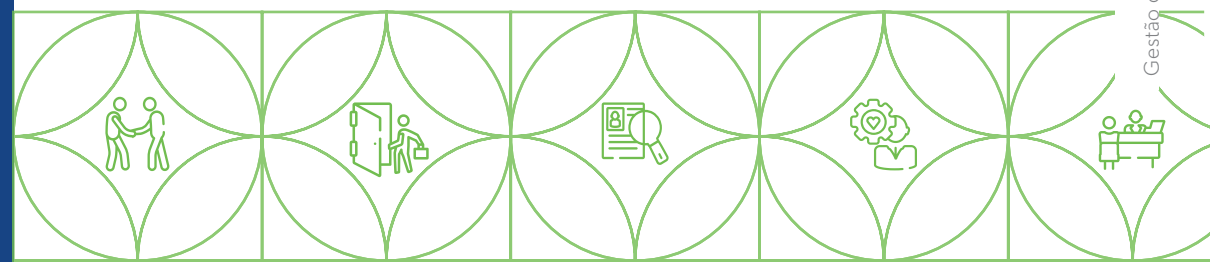
Uma alternativa é estabelecer uma política de cotas, ou seja, reservar um percentual para a ocupação destas categorias, nos concursos públicos, cargos em comissão, cargos de liderança e grupo de estagiários, etc. A política de diversidade pode ser instituída por meio de um decreto.

Um exemplo é o Decreto nº 57.557, de 21 de dezembro de 2016, da Prefeitura de São Paulo que estabelece:

Art. 2º Na nomeação para cargos de provimento em comissão e nos editais de concursos públicos destinados à investidura em cargos de provimento efetivo e em empregos públicos, todos os órgãos e entidades da Administração Direta e Indireta deverão observar o limite mínimo de 20% (vinte por cento) das vagas para negros, negras ou afrodescendentes.

§ 1º O limite mínimo a que se refere o “caput” deste artigo aplica-se também:

- I - às contratações de estágios profissionais, devendo ser observado em cada um dos órgãos e entidades da Administração Direta ou Indireta, nos termos deste decreto;
- II - aos concursos internos realizados no âmbito da Administração Direta e Indireta.



**PASSO 3****Instituir políticas de saúde do trabalhador, com foco na prevenção**

Instituir políticas de saúde do trabalhador, com foco na prevenção, é um elemento essencial para a melhoria da qualidade do ambiente de trabalho.

Para elaborar a política de saúde, é preciso fazer um diagnóstico a partir das questões seguintes:

- Identificar os principais motivos de afastamento das licenças de saúde;
- Identificar se o motivo do afastamento está relacionado ao perfil do servidor. Por exemplo: há um grande percentual de professores que se afastam por problemas nas cordas vocais; os servidores que mais se afastam por problemas ortopédicos têm entre 40 e 50 anos; etc.
- Identificar se o motivo do afastamento está ligado ao ambiente de trabalho.

A partir deste diagnóstico é possível se pensar em estratégias para minimizar os afastamentos e melhorar a saúde dos servidores. Ações como a realização de exames periódicos, o oferecimento de ginástica laboral e atendimento psicológico, podem ser alternativas interessantes de serem implantadas nos órgãos.

**PASSO 4**
Regulamentar a prática do teletrabalho

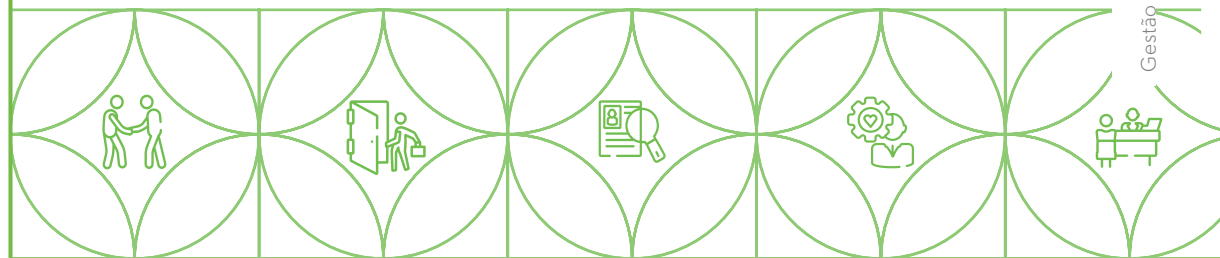
Do ponto de vista legal, os parâmetros de regulamentação do teletrabalho (conhecido também como *home office*, trabalho remoto, entre outros) foram consolidados na Lei nº 13.467 de 2017, que promoveu diversas alterações na Consolidação das Leis do Trabalho (CLT). Em seu artigo 75-B a lei define a modalidade como: “a prestação de serviços preponderantemente fora das dependências do empregador, com a utilização de tecnologias de informação e de comunicação que, por sua natureza, não se constituam como trabalho externo”.

Tal definição permite, além de realizar a distinção do trabalho externo, permitir a regularização de um modelo de trabalho que

vem se tornando cada vez mais popular, devido à disseminação e evolução das tecnologias de informação, e que recentemente tornou-se imprescindível, após as necessidades de isolamento impostas pela pandemia de Covid-19.

A regulação legal impõe alguns pontos de atenção que devem ser contemplados na possível adoção de tal medida por parte dos entes governamentais:

- A necessidade de indicação da condição de teletrabalho na construção dos Estatutos e regulamentos locais, para devida transparência em relação aos cargos e ocupações, bem como as atividades compatíveis como esse tipo de ocupação;
- Realizar um planejamento adequado em relação à compra, fornecimento e a manutenção dos equipamentos tecnológicos (e analógicos) necessários ao trabalho remoto, considerando à adequada preservação dos bens públicos e a provisão de condições de trabalho suficientes para o desenvolvimento adequado das atividades por parte dos servidores;
- Estruturação de processos de acompanhamento das atividades eficientes, que permitam acompanhar o pleno desenvolvimento das atividades, em consonância com os resultados estipulados para o órgão / setor ao qual está vinculado;
- Especial atenção às questões de clima e cultura organizacional, buscando a manutenção de uma rotina de trabalho que não aliene os servidores, durante as atividades em teletrabalho, do reconhecimento com sua equipe. Tal ponto deve receber especial atenção no caso de servidores que realizam ações de relação ou impacto intersetorial.



**PASSO 5**

Fomentar pesquisas de clima organizacional para identificar os pontos de melhoria e os aspectos que podem ser reforçados

O clima organizacional está ligado à percepção dos servidores sobre a organização da qual fazem parte. Inclusive, esta percepção pode impactar no grau de motivação dos servidores, e, se ela for negativa, pode levar a um menor nível de colaboração e maior apatia e inconformismo. Um método utilizado, com maior frequência no setor privado, para mensurar essa percepção é a pesquisa de clima organizacional, a qual é composta por um questionário com diversas perguntas e respostas em escala.

A partir da identificação dos pontos fortes e fracos da organização é possível traçar um plano de ação para endereçar os temas que demandam melhorias e reforçar os aspectos positivos identificados.

Para apoiá-los nesta etapa, disponibilizamos no anexo desta publicação uma ferramenta que oferece dicas sobre como realizar uma pesquisa de clima organizacional. **(Cf. Ferramenta 9 - Pesquisa de Clima Organizacional).**



3.5. Melhoria dos processos de avaliação de desempenho

A qualidade das políticas públicas ofertadas aos cidadãos e da gestão pública como um todo, depende diretamente do desempenho dos servidores públicos. É por meio deles que as ações são planejadas e executadas. Portanto, quando o servidor possui um bom desempenho, o resultado é sentido na ponta pelas pessoas que utilizam aquele serviço público. É claro que a qualidade do serviço prestado vai depender também de outras variáveis, como recursos financeiros e infraestrutura, por exemplo, mas não podemos negar que as pessoas são uma variável fundamental nessa equação.

O maior desafio ligado a essa questão não é a implantação de um processo de avaliação de desempenho, pois eles costumam já existir. O desafio mesmo é implantar um modelo de avaliação de desempenho que realmente seja utilizado pelas pessoas e que seja capaz de mensurar a performance real dos servidores.

Como no setor público existe a estabilidade dos servidores efetivos, é comum que as equipes sejam compostas por pessoas que trabalham juntas há muitos anos. Dentro desse cenário, devemos considerar que as pessoas podem criar laços afetivos ou podem operar na lógica corporativista, na qual os interesses de uma classe profissional são defendidos em detrimento dos interesses coletivos. Pode haver a instalação de um

mecanismo de proteção entre os servidores, prejudicando a realização de avaliações reais. O atrelamento da avaliação de desempenho aos mecanismos de remuneração variável pode acentuar ainda mais esse efeito. Em um contexto de baixa valorização dos servidores, ninguém quer se responsabilizar pela punição financeira do colega.

Portanto, o primeiro conselho é refletir de maneira cuidadosa sobre a utilização do resultado da avaliação de desempenho como subsídio para o cálculo da remuneração variável.

COMO FAZER: Passo a passo dos processos de avaliação de desempenho

**PASSO 1**

Definir as diretrizes da organização: Planejamento estratégico

No processo de sensibilização das pessoas para realização de uma avaliação de desempenho fidedigna, é necessário dizer a elas quais resultados elas devem atingir. Para isso, é preciso atrelá-los ao planejamento estratégico da gestão. A alta cúpula deve definir as diretrizes e as equipes devem desdobrá-las em seus planejamentos táticos e operacionais.

Para se elaborar um planejamento estratégico de qualidade, é importante ter clareza sobre a missão e a visão de futuro da organização que, no setor público, estão vinculadas às metas pactuadas no início da gestão, no plano de governo do município. A missão é a razão de existir de uma organização. Ela responde o motivo pelo qual a organização foi criada e para o que ela deve servir. Ela deve ser clara, objetiva e inspiradora e de fácil compreensão para o público interno e externo. Já a visão de futuro é o modo com que a organização enxerga a si própria e ao seu futuro. É aquilo que se almeja ser, mas que ainda não foi atingido no tempo presente.

No setor público o **planejamento estratégico** das organizações deve estar contemplado, idealmente, as diretrizes apontadas nas leis de planejamento orçamentário (PPA, LDO e LOA) e nos Planos orientadores das políticas setoriais (Planos Municipal de Saúde, Educação, Assistência Social, Plano Diretor etc.). Devido à

diversidade de formato e estruturação dos planos em cada setor e município, os gestores responsáveis pela gestão de pessoas nos órgãos devem se atentar para qual o grau de liberdade terão para desenvolver um planejamento específico para seu corpo de funcionários, a partir do planejamento estratégico, devendo considerar atentamente os objetivos, metas e resultados projetados por esses documentos, para a sua área de atuação.



PASSO 2 Elaborar os planejamentos táticos e operacionais

Após a elaboração do planejamento estratégico, este deve ser desdobrado em planejamentos táticos e planejamentos operacionais. O **planejamento tático** é elaborado por cada unidade da administração e tem uma visão por área, por exemplo, financeiro, gestão de pessoas etc. Neste planejamento constará a definição das principais ações por área. Ele é de médio prazo. O **planejamento operacional** é de curto prazo e indica como cada tarefa, operação ou atividade deverá contribuir para o planejamento tático da unidade.

No setor público, podemos pensar em metas anuais para cada secretaria, desdobradas das peças de planejamento citadas no Passo anterior. Através de Conferências e consultas populares a participação da população pode ser mais ou menos contemplada, dependendo também do tempo e dos recursos disponíveis. No entanto, é fundamental envolver as áreas técnicas da administração, pois as equipes que estão na gestão operacional das iniciativas e políticas públicas terão melhor visibilidade sobre as metas alcançáveis e mais facilidade de projetar tais expectativas em seu trabalho.

Dica: trazer algum ator externo ao governo para apoiar no planejamento estratégico, tático e operacional pode auxiliar na gestão de interesses e conflitos das diferentes partes envolvidas.



PASSO 3 Definir metas individuais

Podemos dizer que a definição das metas individuais é a última ação deste processo de planejamento ampliado. Após a elaboração dos planejamentos estratégico, tático e operacional, é possível definir **como cada pessoa contribuirá para o alcance dos resultados**.

Vamos utilizar como exemplo, uma Secretaria de Saúde. O secretário determina que sejam construídos 5 novos postos de saúde no próximo ano. As equipes já sabem o resultado esperado, agora elas devem fazer os seus planejamentos específicos, pensando em como contribuirão para o atingimento da meta apresentada. A equipe de recursos humanos deve planejar o recrutamento e a seleção dos profissionais que trabalharão em cada uma das unidades; a equipe de licitação deve planejar os certames para a contratação da empresa de construção; a equipe de logística deve planejar a entrega dos insumos para cada unidade; e assim por diante. Assim, é possível definir quais são as metas individuais.



DICA: COMO ELABORAR UM PLANO DE ENTREGAS?

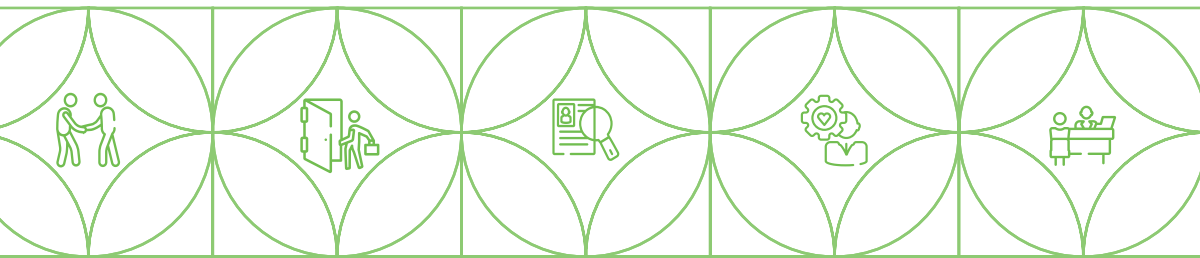
O objetivo deste instrumento é definir um plano de ação viável para alcançar os objetivos de um determinado órgão e promover o alinhamento do dirigente com a equipe que será responsável por liderar as iniciativas.

Para obter clareza das ações necessárias para alcançar as metas, além dos potenciais desafios de implementação, o Plano de ação deve considerar múltiplos aspectos:

- Escopo;
- Tempo previsto;
- Recursos necessários (humanos e orçamentários).

No anexo disponibilizamos um modelo de plano na “Ferramenta 7 - Plano de Entregas”.

Fonte: Guia prático - Parte III – Gestão do desempenho para cargos de liderança, elaborado pela Fundação Lemann e o Instituto Humanize.



**PASSO 4****Alinhar
conceitos e
métodos de
mensuração
de resultados**

Geralmente, a avaliação de desempenho é feita por meio de um formulário que possui os critérios considerados e os respectivos espaços para a atribuição das notas. Muitas vezes, não há um alinhamento conceitual dos critérios medidos ou do modo de mensuração dos resultados, não se tornando possível a comparação entre áreas ou períodos diferentes.

Por exemplo, o gestor da área de compras utiliza o critério “atingiu ou não atingiu o resultado” para atribuir a nota da sua equipe, já o gestor da área financeira utiliza o critério de porcentagem (ex: 75% da meta atingida). É importante que haja esse alinhamento conceitual e que o instrumental utilizado seja bastante claro e objetivo para que este tipo de problema seja evitado.

**PASSO 5****Avaliar o
desempenho**

Um outro ponto importante que deve ser observado na melhoria dos processos de avaliação de desempenho é a incorporação de mais pontos de vista, além da avaliação unilateral da chefia. Há diversos modelos praticados hoje em dia que segmentam a avaliação global de desempenho em diversas etapas: autoavaliação; avaliação do funcionário, realizado pela chefia; avaliação da chefia, realizada pelo funcionário; e avaliação coletiva da equipe. Esse método busca realizar uma avaliação mais ampla, considerando diversos pontos de vista. Nos casos em que há problemas de relacionamento entre avaliado e avaliador, a incorporação de outras visões pode ser benéfica e pode conferir maior legitimidade para o processo.

Por fim, cabe salientar que o processo de avaliação de desempenho deve ser feito com frequência, para que o servidor o enxergue como uma possibilidade de desenvolvimento. Com ciclos de avaliação mais curtos e feedbacks mais constantes, o servidor passa a enxergar com mais clareza quais pontos no seu desempenho precisam ser melhorados, o que pode resultar em uma maior motivação.

**DESTAQUE:
MÉTODOS E MODELOS
DE AVALIAÇÃO DE
DESEMPENHO**

Quando pensamos na avaliação de desempenho na prática há uma diversidade de métodos e modelos que podem ser aplicados, como:

- **Autoavaliação:** é a avaliação feita pela própria pessoa em que pesam critérios de reflexão e autocrítica.
- **Avaliação realizada pelo gestor/líder:** é o método mais conhecido, onde o líder da equipe avalia seus subordinados, de acordo com critérios pré-estabelecidos.
- **Avaliação realizada pela equipe de trabalho:** neste caso, a equipe define conjuntamente as metas e objetivos e realiza a avaliação do trabalho posteriormente.
- **Avaliação para cima:** quando a equipe de trabalho faz a avaliação da chefia.
- **Avaliação 360°:** é um método misto e amplo, em que todas as pessoas que possuem alguma interação com o avaliado participam do processo. Ou seja, pode haver autoavaliação, avaliação do gestor, avaliação da equipe, dentre outras. Esse tipo de método é interessante e traz uma análise abrangente do desempenho da pessoa, já que considera diferentes pontos de vista.

**PASSO 6****Dar feedback**

O feedback pode ser entendido como uma **resposta, um retorno a um determinado comportamento ou resultado**. Se feito de maneira correta, ele auxilia no processo de desenvolvimento dos servidores, já que aponta os pontos de melhorias e celebra as conquistas e resultados positivos.

É importante salientar que o feedback não deve refletir uma opinião, um sentimento ou uma emoção. O feedback foca em desempenho, conduta e resultados e deve ser baseado em parâmetros claros e objetivos.

Para apoiá-lo nesta etapa, disponibilizamos no anexo uma ferramenta de apoio com orientações para realização de feedbacks (**cf. Ferramenta 10 - Orientações para dar feedback e Ferramenta 11 - Modelo para auto-avaliação**).



4. DESAFIOS: PRINCIPAIS OBSTÁCULOS E COMO SUPERÁ-LOS

Como mencionado anteriormente, os governos que empreenderem os caminhos elencados na reforma administrativa e gestão de pessoas encontrarão diversos desafios. Os três mais importantes que consideramos são: (1) a pressão de políticos e forças locais; (2) necessidade de apoio político para aprovação das medidas propostas; (3) a falta de infraestrutura.

4.1. Pressão de políticos e forças locais

Alterações em determinados processos da gestão pública podem atingir categorias organizadas ou com alto poder de barganha, o que pode gerar altos níveis de pressão. Os servidores públicos, na maioria das vezes, exercem seu poder de barganha com greves e mobilizações internas. É certo que o nível de organização e o grau de influência também variam entre classes e em locais distintos. Por exemplo, a classe dos professores tem alto poder de influência, na maioria dos municípios, por conta do volume de servidores e com o impacto causado em uma eventual greve.

Outra categoria com alto poder de barganha são os vereadores. Como o Poder Executivo depende dos vereadores para a aprovação de leis, costuma-se trocar apoio político por privilégios e pequenos espaços de poder, como é o caso da indicação de

pessoas para ocuparem cargos em comissão no Poder Executivo. Embora seja pouco ético esse tipo de método, ele é muito comum em todos os níveis governamentais.

Independentemente do tipo de proposta e de quem ela irá atingir, é importante que se tenha mapeado os possíveis pontos de atrito e que se deixe uma margem para negociação, nem sempre serão possíveis realizar mudanças em todas as áreas ou setores em que se pretende atuar e tal compreensão passa por um bom mapeamento.

4.2. Necessidade de apoio político para aprovação das medidas propostas

Como algumas das propostas abordadas por essa publicação podem envolver arranjos administrativos e medidas de mais simples implementação, nem todas as ações aqui indicadas exigirão o empenho de trabalho legislativo, mesmo que, conforme apontado anteriormente, seja imprescindível um processo de articulação com grupos de interesse para garantir o sucesso das iniciativas.

Se a proposta de alteração na gestão demandar a edição de uma lei, será necessário fazer uma articulação junto à Câmara de Vereadores para que ela seja aprovada. Vale ressaltar que, dependendo do tipo de lei, a quantidade de votos favoráveis aumenta. Há 3 tipos de quórum: **Maioria simples** (o total de votos é maior do que a metade do total de votos presentes); **Maioria absoluta** (mais que a metade do número total de indivíduos que fazem parte do grupo); **Maioria qualificada (varia)**.

O parlamento é o espaço onde não apenas os vereadores podem se posicionar contra ou a favor das propostas, mas também, uma referência para mobilização da população em geral e outros grupos de interesse, sendo essencial a abertura de frentes de diálogo do executivo na casa legislativa.

4.3. Falta de infraestrutura

Um dos principais obstáculos enfrentados pelos governos ao implementar processos de reforma administrativa e melhoria de políticas de gestão de pessoas é a falta de infraestrutura. Portanto, conforme mencionado anteriormente, antes de iniciar qualquer processo o gestor deve realizar um diagnóstico para saber se existem condições físicas e técnicas para sua implementação. Abaixo estão indicados alguns elementos que podem ser considerados ao se analisar a capacidade de operação das mudanças:

- A inclusão de novas modalidades de ocupação, como o trabalho remoto, possui estrutura de suporte adequada? Os servidores possuem equipamento com hardware adequado, possuem treinamento para uso, tem conexão estável e todas as aplicações à sua disposição?

- O município possui Escola de Governo ou estrutura similar? Além dos recursos pedagógicos, quais recursos físicos estão disponíveis? Considerando a necessidade de interação remota, existem recursos disponíveis para formação à distância?

Uma forma de superar o desafio de falta de infraestrutura, além de alocar recursos do orçamento próprio da prefeitura, pode ser buscar apoio técnico e financeiro em instituições externas. Instituições como organizações da sociedade civil ou bancos de desenvolvimento, internacionais ou nacionais, podem ser alternativas de linhas de financiamento para reforçar a infraestrutura existente do município e levar a cabo políticas de reforma administrativa. Além de aportar apoio técnico, essas instituições também podem trazer legitimação ao processo empreendido pelas lideranças do município.



5. FATORES DE SUCESSO: O QUE NÃO PODE FALTAR NA MINHA BAGAGEM?

5.1. Patrocínio político da liderança

Dada a complexidade das ações de reformas administrativas e processos de melhoria de gestão de pessoas, o protagonismo da liderança política local, prefeitos ou governadores, deve ser enfatizado durante várias etapas do processo de implementação.

O papel da liderança é fundamental na execução de ações transversais. Os órgãos implementadores precisam estar autorizados politicamente, de maneira a conseguir manter ativas as ações que necessitam de trânsito entre outras secretarias (como a realização de um processo centralizado de seleção, para todas as pastas, na secretaria de gestão, por exemplo).

Também é importante o apoio da liderança na hora de comunicar as iniciativas às diferentes partes interessadas (sociedade, vereadores, entidades de classe, etc.), dando maior peso à agenda.

Cabe também ressaltar, que o patrocínio político será ainda maior se houver um posicionamento da liderança desde a fase de campanha eleitoral. Se atrelado às promessas de campanha, maiores são as chances de execução, principalmente nos eixos de reforma administrativa e seleção de pessoas, mais sujeitos a pressões políticas. Aconselha-se também que estas iniciativas que requerem um maior esforço de articulação de atores por enfrentar diversos interesses, sejam conduzidas nos primeiros meses da gestão, aproveitando o capital político do(a) prefeito(a) eleito(a) como uma oportunidade para adotar medidas menos populares, ou que possam gerar maior resistência por parte de grupos.

5.2. Equipe qualificada

Mesmo que, conforme previamente apontado, a legalidade represente um pilar fundamental de estruturação do nosso modelo de gestão de política públicas, não seria adequado afirmar que a disposição de profissionais com o nível de conhecimento técnico adequado para uma revisão legislativa profunda, com a construção de sugestões de melhorias, seja algo uniforme em todos os municípios do Brasil. Além do grau de especificidade, o trabalho é extenso e multidimensional.

Muitas vezes, mesmo com equipe técnica disponível, pode não ser adequado associar tamanha responsabilidade a um conjunto de servidores que podem, provavelmente, ser afetados pelas mudanças que irão sugerir, indicando possível conflito de interesses ou, até mesmo, trazer espaço para influência externa dentro da equipe.

De qualquer maneira, ter à disposição um quadro técnico, interno ou através de parcerias externas, capaz de apresentar uma análise consistente e saídas eficientes é fundamental para o sucesso dessas iniciativas, o que contempla também, sugestões de melhorias nos processos de seleção; desenvolvimento; melhoria da qualidade de vida no trabalho ou avaliação dos servidores.

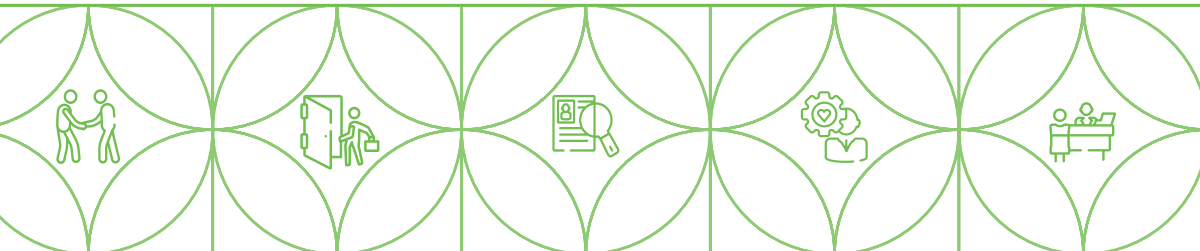
O desenvolvimento da política de recursos humanos no setor público ainda é muito carente de conhecimento especializado e mão-de-obra disponível para refletir e gerar soluções aos problemas encontrados pelas diferentes gestões em todo país. Além de ter clareza dos objetivos a serem alcançados é possível articular parcerias internas e externas que permitam a construção de uma equipe qualificada para executar as ações.

5.3. Articulação e negociação com câmara e sindicatos

Entre os pontos previamente estabelecidos devemos nos fazer valer aqui da liderança do prefeito em defesa das propostas e realização de um processo de alinhamento interno entre o núcleo responsável diretamente pelo projeto, para que a interação com as diferentes partes interessadas, nas diferentes etapas do processo, seja conduzida de maneira alinhada e consonante com a narrativa desejada.

Um mapeamento prévio das partes interessadas nos projetos facilita o desenho da abordagem comunicacional. Saber quantos e quais são os sindicatos, como se organizam a representação dos servidores na câmara dos vereadores e quais são as lideranças em torno do tema são fatores importantes para negociação e articulação política.

Ter um material sólido de preparação, contendo estudos, projeções e o conteúdo da proposta, de maneira segmentada pelos públicos de interesse, facilita a abordagem e o processo de realização de um diálogo uniformizado com todas as partes.



6. DICAS: O QUE PODE FACILITAR MINHA JORNADA

Na seção que descreve os possíveis caminhos a serem tomados na jornada de reformas administrativas em gestão de pessoas, observamos algumas ações que podem ser tomadas pelos gestores para facilitar o processo. Os pontos que se destacaram de forma mais recorrentes são: (1) ter um projeto de comunicação; (2) usar recursos tecnológicos; (3) estabelecer parcerias externas.

6.1. Projeto de comunicação

Qualquer tipo de mudança pode trazer em si um potencial de comoção e mobilização dos grupos afetados ou associados a ela. Como pontuado em diversos momentos durante a construção desse material, mobilizações em torno de reformas administrativas tendem a gerar respostas por parte da sociedade, que muitas vezes se alinha aos grupos de servidores, de maneira reativa às mudanças, mesmo sem a compreensão do conteúdo das possíveis propostas.

A construção e execução de planos de comunicação auxiliam no esclarecimento das propostas a serem implementadas e permitem a organização dos argumentos reunidos para sua defesa, além de abrir espaço para possíveis contribuições de atores não envolvidos desde o início na elaboração de propostas.

6.2. Recursos tecnológicos

A incorporação de recursos tecnológicos nos processos de trabalho pode ser um importante aliado na melhoria dos serviços prestados. Por meio da tecnologia, é possível promover mais transparência aos trâmites, maior rapidez dos fluxos e maior controle dos processos.

Quando pensamos na manipulação de um grande volume de informações, como por exemplo, o armazenamento e categorização de informações relacionadas aos processos seletivos, o uso de uma plataforma digital pode auxiliar no processo de análise de currículos, mapeamento de competências e na comunicação com os candidatos.

6.3. Parcerias externas

Colaborar com atores externos ao governo, seja organizações da sociedade civil, na academia, do setor privado, internacionais ou outros entes federados, pode ser de grande utilidade em diversos momentos dos processos de reforma administrativa ou melhoria da gestão de pessoas. Além de suprir lacunas de capacidade técnica, podem aportar recursos necessários para execução de uma frente, ou ainda trazer legitimidade à liderança para apoiar a tomada de decisão.

A parceria com atores externos é ainda mais relevante quando se tratam de pautas sensíveis como processos seletivos para cargos de alta liderança ou reformas administrativas. Não somente o ator externo pode apoiar por um grau de distanciamento maior dos impactos do processo, como também incluir a ação do governo num escopo mais amplo nacional ou internacional, de discussão da pauta

CONSIDERAÇÕES FINAIS

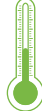
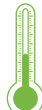
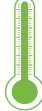
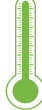
A Jornada de Replicabilidade desta publicação reuniu um conjunto suficiente de informações para que seja possível o desenvolvimento de linhas de atuação no âmbito local, tendo como objetivo a qualificação das políticas voltadas para gestão dos recursos humanos. O pressuposto aqui não envolve a atuação e o engajamento dos municípios em todas as possibilidades de ação destacadas neste material. Colocamos à disposição diferentes caminhos a serem perseguidos em diversas linhas de atuação para o tema, a fim de que seja possível a adesão aos instrumentos de acordo com as diferentes problemáticas encontradas.

A partir das orientações aqui reunidas, apresentamos um Quadro-Resumo no qual destaca-se de maneira sintética quais são os indicadores em relação ao tempo, a complexidade da matéria e o grau de pressão política envolvida em cada uma das 5 (cinco) linhas de atuação apontadas para o desenvolvimento de ações. Como indicado, realizar iniciativas de Revisão da Legislação de Pessoas no nível local é uma ação que exigirá uma linha do tempo maior, um trabalho de maior complexidade e mais suscetível à pressão política por parte de grupos de interesse. Enquanto ações de melhoria na qualidade do ambiente de trabalho podem também exigir maior tempo para execução, elas estão suscetíveis a menor pressão política e possuem menor grau de complexidade. Melhorias nos processos de seleção, por sua vez, possuem um grau de complexidade mediano, similar ao encontrado na implementação de processos de desenvolvimento e avaliação de desempenho, mas envolvem maior pressão política, mesmo possuindo, em linhas gerais, menor tempo de implementação.

A presente publicação buscou, a partir da discussão do contexto atual sobre Gestão de Pessoas no Setor Público e reformas administrativas em nosso país, desenhar um quadro de pontos de atenção sobre o tema. Com a sistematização das experiências de Revisão Legislativa no Estado do Rio Grande do Sul e implementação de processos de melhoria da gestão da seleção e desenvolvimento de Lideranças no Estado de Minas Gerais, o Transforma Minas, foi possível descrever em profundidade quais são os elementos necessários para o desenvolvimento dessas iniciativas.

A partir do capítulo 4 Jornada de Replicabilidade, tem-se como objetivo reunir conteúdo adequado para o desenvolvimento de ações que possam trazer mudanças positivas para a gestão de pessoas na administração pública municipal, que não pressuponham, necessariamente, o empreendimento de reformas estruturais e extremamente abrangentes mas que possam, a partir de ações mais simples e diretas, gerar ganhos e eficiência para o Estado no nível local.

QUADRO: PONTOS DE ATENÇÃO

	TEMPO	COMPLEXIDADE	PRESSÃO POLÍTICA
Revisão da legislação			
Melhoria nos processos de seleção			
Melhorias nos processos de desenvolvimento humano			
Melhorias na qualidade do ambiente de trabalho			
Melhorias nos processos de avaliação de desempenho			



FERRAMENTAS

Anexos

FERRAMENTAS EIXO 1 REVISÃO DA LEGISLAÇÃO

FERRAMENTA



COMO ESTRUTURAR A EQUIPE DO PROJETO



OBJETIVO

Antes de começar qualquer processo de reforma administrativa é preciso montar uma equipe de confiança para acompanhar o desenvolvimento e implementação de uma ampla revisão legislativa. Esse núcleo precisará ter perfis e competências complementares e diversos. A seguir elencamos alguns atores que possuem papel estratégico para o sucesso desse tipo de iniciativa e devem ser considerados.

QUEM É RECOMENDADO INTEGRAR A EQUIPE:



LIDERANÇA POLÍTICA

Prefeito ou governador. Por se tratar de um projeto estratégico e estruturante, é fundamental o projeto de reforma administrativa estar sob guarda-chuva do gabinete do prefeito ou governador e ter um acompanhamento próximo por parte da liderança.



PROCURADOR MUNICIPAL OU RESPONSÁVEL PELA ÁREA JURÍDICA

Esse conjunto de profissionais, com suas respectivas equipes, são os grandes responsáveis pelo controle da legalidade no nível local, sendo os responsáveis pela representação legal do município e a defesa dos princípios legais em todas as ações desenvolvidas pelo município. Além do domínio sobre o arcabouço legal vigente, os procuradores devem conhecer também as questões que geram maior judicialização e podem oferecer o suporte técnico adequado, do ponto de vista jurídico.



SEC. DE GESTÃO, ADMINISTRAÇÃO, PLANEJAMENTO E SIMILARES

Aqui se deve buscar incluir os responsáveis no município pela organização da política geral de Recursos Humanos, função que usualmente está associada às secretarias de Administração ou Gestão. Esses serão os responsáveis por disponibilizar os dados relativos ao perfil do quadro de servidores e fornecer informações sobre o funcionamento das políticas locais de recursos humanos.



SEC. DE FAZENDA, ORÇAMENTO E SIMILARES

Esse espaço se reserva para os responsáveis pela gestão do orçamento do município e controle do equilíbrio fiscal, em linhas gerais. Além dos insumos relativos aos impactos financeiros diretos das propostas, podem auxiliar na construção de projeções e podem indicar o quadro atual dos impactos das políticas de recursos humanos na folha de pagamento.



SEC. DE POLÍTICAS SETORIAIS (EDUCAÇÃO E SAÚDE, PRIORITARIAMENTE)

Como última indicação, aponta-se a possibilidade de inserção dos Secretários e responsáveis diretos pelas pastas com maior contingente de servidores, que podem, ou não, trabalhar com regras específicas para as categorias com as quais preenche seus quadros. Esses profissionais poderão trazer ao debate especificidades relativas ao conjunto de servidores e indicar possíveis desafios específicos e pontos de atenção. Na maioria dos casos, os municípios brasileiros têm na pasta de Educação o maior número de funcionários.



FERRAMENTA



PLANILHA DE CÁLCULO ORÇAMENTÁRIO



Clique aqui para baixar a ferramenta em formato excel



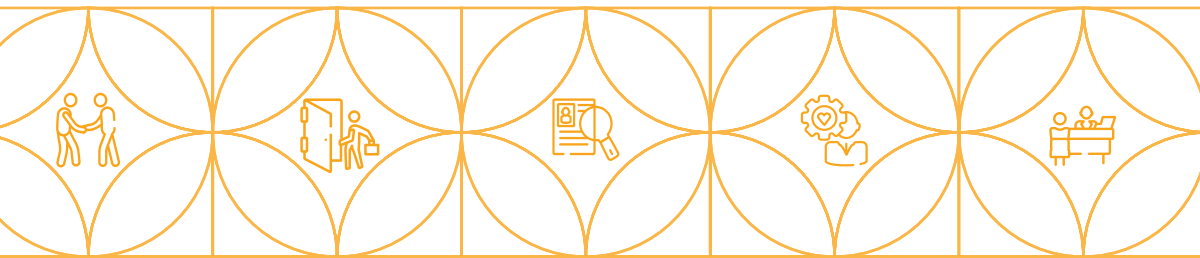
PARA QUÊ SERVE?

A planilha de cálculo orçamentário pode auxiliar a dimensionar o quanto a Administração gastará ou economizará com determinada medida. Se a proposta for extinção de algum benefício, a planilha apontará uma economia de recursos, já que aquele valor deixará de ser gasto. Porém, caso a proposta seja a criação de um benefício financeiro, como por exemplo, uma gratificação por título, a Administração passará a ter um custo adicional na folha de pagamento. Com os cálculos em mãos, o gestor poderá analisar e decidir qual proposta apresenta o melhor custo-benefício.



QUEM PODE APOIAR NA ELABORAÇÃO?

A área responsável pela Folha de Pagamento dos servidores costuma ter conhecimento técnico para a realização, ou pelo menos para o auxílio, deste tipo de estudo. Eles podem apontar o percentual de encargos patronais e falar sobre a incidência em outras fórmulas de cálculo, por exemplo. Também é a equipe da Folha de Pagamento que poderá fornecer a base de dados de servidores que recebem determinada verba.



EXEMPLO

Abaixo utilizamos a planilha para exemplificar um aumento no valor de uma gratificação. Neste caso hipotético, o benefício passará de 200 para 300 reais, será pago mensalmente, inclusive comporá o cálculo de 13º salário e 1/3 de férias.

Identificação do servidor	12345-6	78910-1	...
Valor atual benefício	200,00	200,00	...
Valor novo benefício	300,00	...	...
Diferença de valor	100,00	100,00	...
Incide no 1/3 de férias?	Sim	Sim	...
Incide no 13º salário?	Sim	Sim	...
Frequência de pagamento	Mensal	Mensal	...
Percentual encargos patronais	22%	22%	...
Impacto orçamentário anual*	1.626,66	1.626,66	...
TOTAL	569.331	569.331	...

* **Fórmula de cálculo:** multiplica-se a diferença do valor pelo número de meses que o benefício será pago no ano, soma-se 1/3 do valor (referente ao 1/3 de férias) e calcula-se o percentual de encargo patronal.

Neste caso, o valor passou de 200,00 para 300,00, ou seja, houve o acréscimo de 100,00. Como o benefício é pago mensalmente, vamos multiplicar esse acréscimo por 12, para saber o impacto da medida anualmente. Ainda a esse valor, devemos somar um mês, referente ao 13º salário. Portanto, nesta primeira etapa, a fórmula se apresenta:

Ao resultado, somamos 1/3 do valor da diferença do benefício, para calcular o valor devido ao 1/3 de férias.

Por fim, devemos incluir o encargo patronal. Para isso, multiplicamos o valor encontrado pelo percentual do encargo. No caso do nosso exemplo o valor é de 22%. Ao encontrar o valor do encargo patronal, somamos ao valor encontrado na etapa anterior, para encontrar o valor total.

O aumento de 100,00 reais na gratificação, custará anualmente 1.626,66 por servidor (se todos ganharem o mesmo valor), considerando já o custo com os encargos patronais.

Se houverem 350 servidores recebendo a gratificação e todos receberem os mesmos valores (atuais e novos), podemos dizer que o impacto desta proposta será de R\$ 569.331,00 (quinhentos e sessenta e nove mil e trezentos e trinta e um reais).

FERRAMENTA



MAPA DE ATORES²⁰



QUANDO USAR?

Quando a iniciativa que você busca desenvolver envolve muitos atores e com possíveis conflitos de interesse.



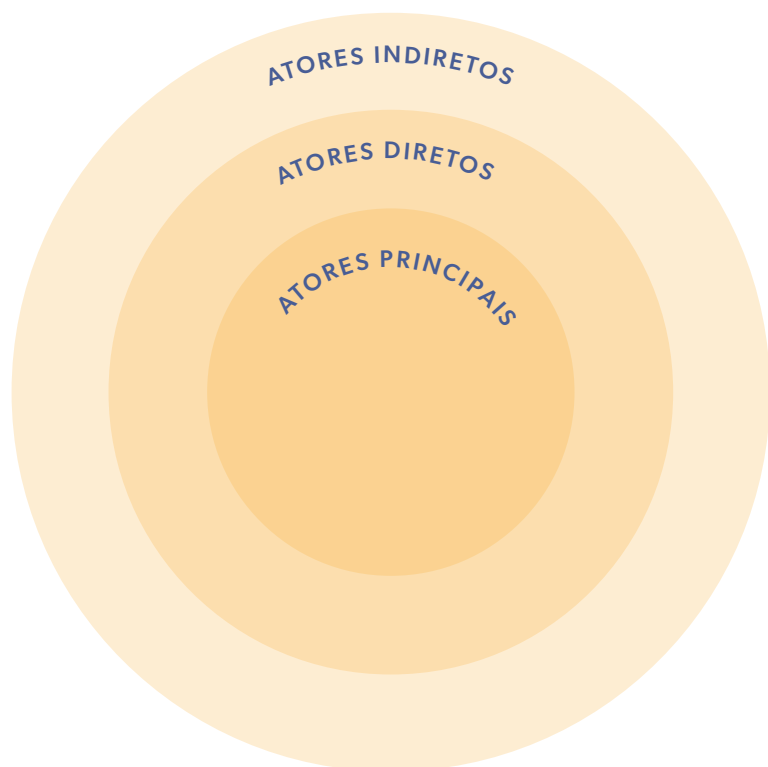
QUAL O OBJETIVO:

Identificar os atores envolvidos direta ou indiretamente no processo de reforma administrativa para melhor direcionar esforços para engajá-los no processo na hora certa e assim gerir possíveis conflitos de interesse, minimizar as pressões e facilitar a negociação.

²⁰ Ambas as ferramentas 3 e 4, mapa de atores e mapa de empatia, são inspiradas do design thinking. Existem muitas caixas de ferramentas com orientações sobre como aplicá-las ao contexto do setor público. Exemplos são: o Design Thinking Toolkit para Governo, desenvolvido pelo Tribunal de Contas da União <https://portal.tcu.gov.br/InovaTCU/toolkitTellus/index.html>; o toolkit da empresa britânica IDEO <https://www.designkit.org/methods/define-your-audience>; e a caixa de ferramentas da Nesta com foco em inovação em governo: [nesta_ideo_guide_jan2017.pdf](https://nesta-ideo-guide-jan2017.pdf)

**COMO USAR:**

- Faça 3 grandes círculos em uma folha, conforme imagem.
- Liste todos os atores que possam estar envolvidos no processo em post-its individuais, dividindo-os em atores: indiretos, diretos e principais.
- Priorize os atores (usando adesivos coloridos por exemplo) de acordo com a relevância no processo. Critérios que podem ser levados em consideração: impacto; proximidade da relação; influência; poder; urgência ou tensão; representação; ponto de vista diferenciado.

**FERRAMENTA****MAPA
DE EMPATIA****QUANDO USAR?**

Depois de ter mapeado os atores envolvidos no processo de reforma administrativa, antes de iniciar aproximação com os atores prioritários.

**QUAL O OBJETIVO:**

Identificar e compreender o perfil do usuário ou ator, gerando maior aproximação e empatia. Estabelece hipóteses claras a respeito das necessidades e comportamentos de um grupo de pessoas e ajuda a definir a melhor estratégia de aproximação.

**COMO USAR:**

- Imprimir o template e colar em um mural para construção coletiva do mapa.
- O mapa está dividido em 7 áreas, cada uma guiada por “perguntas-chave”:
 - Quem é ela? Características gerais do perfil mapeado (nome, idade, características socioeconômicas, etc.)
 - O que ela sente e pensa? O que realmente importa, maiores preocupações, medos e aspirações
 - O que ela vê? Ambiente, amigos, o que o mercado oferece
 - O que ela diz e faz? Atitude em público, aparência, comportamento em relação aos outros
 - O que ela escuta? O que os amigos dizem, o chefe diz, o que dizem os influenciadores
 - Quais são suas dores? Medos, frustrações e obstáculos
 - Quais são seus ganhos? Desejos/necessidades e medidas de sucesso
- Ao finalizar o preenchimento do template, estimular algumas reflexões como: “Quais necessidades foram observadas?” e “E quais insights sobre abordagem?”.



Nome:		Data:	
O QUE PENSA E SENTE? O QUE OUE? O QUE VÊ? O QUE FALA E FAZ? 			
Quais são as necessidades ?		Quais são as dores ?	

FERRAMENTAS EIXO 2

PROCESSOS SELETIVOS

FERRAMENTA



PLANEJAMENTO DO PROCESSO SELETIVO



Clique aqui
para baixar a
ferramenta em
formato doc



OBJETIVO

Apoiar o planejamento do processo seletivo dos cargos de liderança de uma secretaria.



LEMBRETE

- Designe uma equipe responsável para realizar a análise dos currículos, a entrevista por competências e aplicar o teste de aderência.
- Definir os critérios que serão utilizados na análise dos currículos, na entrevista por competências e no teste de aderência. Como serão atribuídas as notas/conceitos aos candidatos?
- As inscrições serão feitas presencialmente ou online? Haverá uma plataforma digital para gerir e armazenar as informações?
- Quando for definir o tempo destinado a cada etapa, considere o tamanho da equipe responsável pela tarefa, a expectativa do volume de candidatos e a urgência do preenchimento da vaga.
- A duração total do processo atende à necessidade do órgão solicitante?

TEMPLATE

CARGO	(nome do cargo/função)
QUANTIDADE VAGAS	(quantidade de vagas)
ÓRGÃO	(órgão em que a vaga será alocada)
RESPONSÁVEL	(nome do(s) responsável(is) pelo processo seletivo)
DATA DE INÍCIO	(data de início do processo seletivo)
DATA DE CONCLUSÃO	(data de conclusão do processo seletivo)

* É necessário reservar um tempo para que as informações coletadas nas etapas de análise de currículo, entrevista por competência e teste de aderência sejam sistematizadas e ranqueadas. Assim, é possível encaminhar apenas os mais bem colocados para a entrevista com especialista ou entrevista final.

** Dependendo do tipo de vaga, esta etapa poderá ser suprimida. Ela é essencial apenas quando a vaga requer um conhecimento mais específico.

ETAPA	Tempo (quantidade de dias destinado à etapa)	Responsável (equipe/pessoa responsável pela tarefa)
PLANEJAMENTO DO PROCESSO SELETIVO E FORMALIZAÇÃO INTERNA		
MAPEAMENTO DA VAGA		
ELABORAÇÃO DE EDITAL		
ABERTURA DE INSCRIÇÕES		
ANÁLISE DE CURRÍCULO		
ENTREVISTA POR COMPETÊNCIA		
TESTE DE ADERÊNCIA À CULTURA ORGANIZACIONAL		
SISTEMATIZAÇÃO DAS INFORMAÇÕES COLETADAS*		
ENTREVISTA COM ESPECIALISTA**		
ENTREVISTA FINAL		
CONTRATAÇÃO		
DURAÇÃO TOTAL	soma da duração cada etapa)	

FERRAMENTAS EIXO 3

PROCESSOS DE DESENVOLVIMENTO HUMANO

FERRAMENTA



MAPEAMENTO DE COMPETÊNCIAS



OBJETIVO

Mapear as competências existentes e desejadas para atingir a estratégia organizacional da sua instituição e planejar o desenvolvimento de sua equipe.



QUANDO USAR?

Sempre que precisar realizar um processo seletivo ou anualmente para planejar as ações de formação de acordo com as metas estabelecidas.

As competências também se dividem entre:

- **Competências organizacionais:** descrevem as capacidades da organização, como por exemplo: ser capaz de coordenar e supervisionar a política de educação do município; capacidade de prestar serviços públicos de saúde, no âmbito do município, etc.
- **Competências individuais:** devem descrever o resultado ou comportamento esperado de um servidor, indicando o que ele deve fazer no seu dia a dia de trabalho. Por exemplo: elaborar relatórios orçamentários mensais, respeitando os prazos de entrega de cada um deles; atender aos cidadãos e responder suas demandas dentro do prazo estabelecido, etc.

Outra forma de dividir as competências é:

- **Competências técnicas:** relacionadas ao conhecimento específico de determinada área;
- **Competências gerenciais:** ligadas aos conhecimentos, atitudes e habilidades que um gestor precisa ter para gerir o desenvolvimento de si mesmo e de sua equipe.



QUAL A DEFINIÇÃO DE COMPETÊNCIAS

O conceito de competências se entende por 3 dimensões (DURAND, 1998):

- **Conhecimentos:** é o saber. Está relacionado ao acesso aos dados e seu posterior processamento.
- **Habilidades:** é o saber fazer. Está relacionado à experiência.
- **Atitudes:** é o querer fazer.

A seguir alguns exemplos de competências técnicas e gerenciais:

COMPETÊNCIAS TÉCNICAS		
Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conhecer a legislação pertinente à sua função	Solucionar problemas	Respeitar as opiniões diversas
Conhecer os sistemas pertinentes à sua função	Comunicar-se com clareza e objetividade	Ser atencioso durante o atendimento ao público
Conhecer seus processos de trabalho	Administrar conflitos	Assumir responsabilidades

Fonte: adaptado de *Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências*, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. (p.17-18)

COMPETÊNCIAS GERENCIAIS

Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Conhecer as competências de sua equipe	Mobilizar a equipe para resultados	Promover a inclusão
Conhecer as bases do relacionamento interpessoal	Atribuir tarefas de acordo com os perfis de competência dos servidores	Promover o desenvolvimento e adequação de competências
Conhecer as metas da sua equipe	Negociar com a equipe	Encorajar a participação dos servidores

Fonte: adaptado de Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013. (p.17-18)

Exemplos:

Verbo + objeto de ação	Condição	Critério
Comunicar-se com pessoas	de forma clara e objetiva	utilizando diferentes veículos de comunicação
Elaborar relatórios orçamentários	sem erros	utilizando o aplicativo Excel
Atender aos cidadãos	com cortesia	respeitando o código de ética do servidor público
Redigir contratos	eficientes e eficazes	com base na legislação vigente

Fonte: Adaptado de Guia de Referência Prático para Mapeamento e Avaliação de Competências, Ministério do Planejamento, Orçamento e Gestão, 2013 (p.22)



COMO FORMULAR AS COMPETÊNCIAS

Ao mapear as competências, é importante atentar-se à formulação. A seguir algumas orientações sobre como formular as competências individuais:



COMO REALIZAR O MAPEAMENTO DAS COMPETÊNCIAS:

Alguns métodos auxiliam no exercício de mapeamento das competências, tanto as existentes como as necessárias:

- 1. Análise de documentos.** Por meio dela, é possível identificar as principais atividades da organização, metas, obrigações etc. Os documentos que podem ser consultados são: estratégia organizacional, Plano Plurianual, leis e decretos relacionados ao órgão, relatórios, notas técnicas, estatutos, etc.
- 2. Entrevista individual.** Serve para coletar mais detalhes sobre a área em questão e para sanar possíveis dúvidas

que restaram da análise de documentos. Os entrevistados devem conhecer bem a organização e o trabalho em si, especificamente sobre a área na qual a vaga ficará alocada.

- Grupo focal.** É uma técnica onde um grupo de participantes discutem um determinado tema, sob a orientação de um moderador. No caso do mapeamento de competências, esse grupo precisa conhecer bem a organização e os processos de trabalho. Esta técnica pode ser usada quando não há muito tempo ou recursos para a realização das entrevistas individuais.

AS ESPECIFICIDADES DE COMPETÊNCIAS NO SETOR PÚBLICO:

No documento “Competências transversais de um setor público de alto desempenho”²¹, publicado em 2020, a Escola Nacional de Administração Pública (Enap) elenca um conjunto de 7 competências consideradas como transversais para o setor público brasileiro. No quadro abaixo apresentamos alguns elementos de cada competência, considerando as dimensões de conhecimentos, habilidades e atitudes.

Competência	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Resolução de problemas com base em dados	Identificar métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos. Selecione dados para a solução de problemas e tomada de decisões.	Manusear bancos de dados; Selecionar dados para a solução de problemas e tomada de decisões.	Ter espírito investigativo; Adotar uma postura de aprendizagem contínua.
Foco nos resultados para os cidadãos	Examinar dados e evidências para adequar os serviços prestados às reais necessidades; Identificar estratégias para coordenar os processos para que não sejam contraproducentes no alcance dos resultados esperados.	Melhorar ou eliminar problemas internos que estão afetando a experiência do cidadão; Monitorar e avaliar periodicamente, com o uso de indicadores, os programas e projetos para garantir a efetividade das metas e objetivos estabelecidos.	Ter empatia; Focar na melhoria dos padrões de qualidade, eficiência e efetividade.

Resolução de problemas com base em dados	Identificar métodos e técnicas para identificar e selecionar dados numéricos e não numéricos. Selecionar dados para a solução de problemas e tomada de decisões.	Manusear bancos de dados; Selecionar dados para a solução de problemas e tomada de decisões.	Ter espírito investigativo; Adotar uma postura de aprendizagem contínua.
Mentalidade digital	Explicar os conceitos de transformação digital, como inteligência artificial, realidade virtual, big data, e seus impactos na sociedade; Familiarizar-se com o desenvolvimento de novas tecnologias, como robôs de última geração, chatbots, impressoras 3D.	Aplicar recursos digitais para modernizar práticas e promover uma maior efetividade e qualidade dos serviços e produtos públicos; Utilizar os recursos digitais disponíveis para garantir o uso econômico e transparente dos recursos públicos	Ser adaptável; Abertura para interagir com novas tecnologias.
Comunicação	Identificar técnicas, ferramentas e metodologias para garantir a assertividade da comunicação interna e de resultados; Reconhecer o uso adequado do sistema de signos, símbolos linguísticos, gráficos, visuais e gestuais para garantir a efetividade da comunicação.	Expressar-se na forma oral e escrita com concisão e clareza; Reconhecer quando o diálogo é oportuno e se faz necessário.	Ser compreensivo e aberto a ponto de vistas divergentes; Ter empatia e disposição para escutar o outro.

continuação da tabela na página seguinte →

21 Disponível em: https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5663/1/Compet%C3%aancias_transversais_duas_colunas_menor%20%281%29.pdf. Outro documento de referência também é: “Competências essenciais de liderança para o setor público brasileiro”, **disponível em:** https://repositorio.enap.gov.br/bitstream/1/5715/1/COMPET%C3%84NCIAS%20ESSENCIAIS%20DE%20LIDERAN%C3%87A%20PARA%20O%20SETOR%20P%C3%94BLICO%20BRASILEIRO_compressed.pdf



Competência	Conhecimentos	Habilidades	Atitudes
Trabalho em equipe	Apreender conceitos e ferramentas de gestão para lidar com o conflito e com processos de negociação; Identificar estratégias de manutenção do clima organizacional inclusivo e produtivo.	Dar e receber feedbacks positivo e negativo; Compartilhar metas, objetivos e sucessos.	Ser democrático; Abrir mão dos interesses privados em função do coletivo.
comunicação por valores éticos	Identificar os princípios constitucionais que regem os procedimentos na administração pública federal; Identificar os princípios, valores, regras e normas do código de ética dos servidores públicos federais.	Autoindagar-se sobre os princípios e valores que regem a própria conduta; Aplicar nas práticas cotidianas os princípios morais, valores, regras e normas que são requeridos para o exercício da função pública.	Atuar com responsabilidade, retidão, transparência e equidade na gestão da res pública; Manter a integridade em oposição às condutas vilipendiosas.
Visão sistêmica	Apreender métodos e técnicas para prospecção de cenários e tendências sociais, políticas e econômicas no contexto local e internacional; Identificar a estrutura informal e formal da organização, a cadeia de comando e os procedimentos operacionais instituídos	Mapear as relações de poder e influência existentes dentro da organização e impactos que exercem nos processos e procedimentos no contexto do trabalho; Avaliar o impacto das tendências sociais, políticas, econômicas, culturais e tecnológicas em seu contexto de trabalho.	Relativizar o próprio conhecimento e a base de experiências para agregar a compreensão de novas tendências; Evitar prejulgamentos.

Fonte: Adaptado de ENAP, 2020

FERRAMENTA



PLANO DE ENTREGAS



Clique aqui para baixar a ferramenta em formato excel

A ferramenta apresentada a seguir foi disponibilizada pela Secretaria de Planejamento do Governo de Minas Gerais e é baseada no modelo usado pelo programa Transforma Minas.

IDENTIFICAÇÃO

Nome do líder:

Cargo:

Órgão:

Secretário:

Vigência de:

Até:

Atualizado em:

PROPÓSITO DA ATUAÇÃO COMO LÍDER



ENTREGAS ESTRATÉGICAS E PRIORITÁRIAS - I

Nº	Objetivo	Indicador ou resultado chave	Meta	Prazo
1ª				
2ª				
3ª				
4ª				
5ª				

ENTREGAS ESTRATÉGICAS E PRIORITÁRIAS - II

Nº	% do plano	Critério de aceitação ou fonte	Programa, projeto ou ação do PPAG
1ª			
2ª			
3ª			
4ª			
5ª			

RECURSOS NECESSÁRIOS

Nº	Pessoas	Processos	Tecnologias	Financeiros (orçados ou a captar)
1ª				
2ª				
3ª				
4ª				
5ª				

FERRAMENTA



PLANO DE DESENVOLVIMENTO INDIVIDUAL



Clique aqui para
baixar a ferramenta
em formato excel

A ferramenta apresentada a seguir foi disponibilizada pela Secretaria de Planejamento do Governo de Minas Gerais e é baseada no modelo usado pelo programa Transforma Minas.

IDENTIFICAÇÃO

Nome do Gestor

Cargo:

Unidade
Administrativa:

Órgão:

Chefia imediata

Vigência de:

Data inicial do
ciclo de avaliação
do respectivo ano

Até:

Data final do ciclo
de avaliação do
respectivo ano

Atualizado em:

PROPÓSITO DO DESENVOLVIMENTO COMO LÍDER

Descreva abaixo como você espera se ver ao final do ciclo de desenvolvimento. Este é o espaço para você registrar e explicitar a inspiração ou o motivador que leva você a se esforçar para desenvolver tais competências.



COMPETÊNCIAS

Analisado os desafios inerentes às entregas que compõem o Plano de Entregas, você deve eleger duas competências a serem trabalhadas no ciclo de desenvolvimento. Escolha as competências que serão essenciais para contribuir com o alcance das entregas pactuadas.

		Nº	
Competências	Quais competências você deseja desenvolver?	1ª	2ª
Ações	O que fazer para desenvolver estas competências?		
Classificação das Ações	A ação de aprendizagem pode ser classificada como conceitual, relacional ou prática?		
Início da Ação	Início da execução da ação		
Fim da Ação	Fim da execução da ação		
Obstáculos	O que pode dificultar a execução destas ações?		
Alternativas	O que fazer para superar os obstáculos?		

FERRAMENTAS EIXO 4 MELHORIA DO AMBIENTE DE TRABALHO

FERRAMENTA



PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL



QUAL O OBJETIVO

Mensurar a percepção dos colaboradores sobre a qualidade do ambiente de trabalho para poder traçar um plano de ação de melhorias.



COMO FAZER

- Definição do período de aplicação da pesquisa:** considerar um prazo razoável para a divulgação e participação do maior número possível de servidores. Com um prazo mais alongado, é possível ir acompanhando a adesão das pessoas, e assim, ir traçando as estratégias dia a dia.
- Definição da equipe responsável:** é necessário definir a equipe que será responsável pela condução principal da pesquisa, a qual definirá as diretrizes e prazos. Porém, também é importante definir uma equipe ou uma pessoa de referência em cada órgão, para que o acompanhamento seja feito mais de perto.
- Definição das dimensões que serão analisadas:** a organização deve definir quais são as grandes áreas que se quer saber a percepção dos servidores.

Por exemplo: orgulho do trabalho, imparcialidade, credibilidade etc. A partir dessa definição, as perguntas podem ser elaboradas.

4. **Adesão:** para que a pesquisa gere um resultado satisfatório, ela precisa ter adesão de um número significativo de servidores. Para isso, é essencial que o anonimato das respostas seja garantido e as pessoas se sintam à vontade para expressar suas opiniões sem medo de represálias.
5. **Pós pesquisa:** após a realização da pesquisa, a equipe responsável deve depurar os resultados e identificar os pontos de melhoria. Essa análise deve ser feita em conjunto com os pontos focais dos órgãos, até para facilitar a interpretação das informações.
6. **Divulgação dos resultados:** independentemente de os resultados serem favoráveis ou desfavoráveis à organização, eles devem ser compartilhados com todos que participaram da pesquisa. Isso transmite a sensação de confiabilidade e transparência aos servidores.
7. **Solução dos problemas:** é importante que, pelo menos parte dos problemas, sejam reconhecidos e tratados pela organização, para que os servidores vejam que algo está sendo feito. Se nenhuma atitude é tomada após a pesquisa, isso pode servir como um desincentivo à participação na próxima edição.
8. **Periodicidade da pesquisa:** é interessante que a pesquisa seja realizada periodicamente para que se possa enxergar a evolução da organização. Além disso, é possível identificar se as decisões tomadas para a solução de determinado problema surtiram o efeito desejado.

FERRAMENTAS EIXO 5

PROCESSOS DE AVALIAÇÃO DE DESEMPENHO

FERRAMENTA



ENTÃOÇÕES PARA DAR FEEDBACK



QUAL O OBJETIVO

Criar a cultura de dar feedback aos membros de uma equipe pode ser um importante aliado para o desenvolvimento individual e coletivo. A seguir algumas técnicas que podem melhorar essa experiência:

- **Tempo:** o feedback deve ser dado em um curto espaço de tempo após o comportamento ou resultado que será pontuado. Entretanto, tome cuidado para não realizá-lo quando estiver com as emoções à flor da pele.
- **Preparo:** antes de dar o feedback, reflita sobre o que será falado. Aproveite o momento para separar o que é sua opinião, emoção do que é de fato o desempenho, conduta ou resultado. Se preferir, escreva um roteiro com os pontos que serão abordados. Uma opção também é pedir ao colaborador que chegue na reunião de feedback tendo realizado uma auto-avaliação prévia, conforme template apresentado abaixo.
- **Método:** existe uma técnica chamada de “feedback sanduíche”, em que o feedback é dividido em três partes (elogio, pergunta e ação). Quando você faz um elogio, ressalta um ponto positivo do avaliado, você contribui para que o ambiente fique mais leve e a pessoa avaliada fique mais aberta ao diálogo. Depois o avaliador pergunta ao avaliado se ele acredita que há algum ponto que poderia ser melhorado. E por fim, é construída ou indicada uma ação de melhoria do desempenho.

- **Empatia e escuta ativa:** Tente ser o mais empático possível ao explicar as competências avaliadas, se coloque no lugar do outro. É recomendado que ao receber os feedbacks tenha uma atenção especial ao escutar as observações do outro e não tente justificar os feedbacks ou realizar réplicas dos levantamentos.
- **Contexto:** dê o feedback em um ambiente tranquilo, silencioso e acolhedor. Preocupe-se em quebrar o gelo e seja sincero. O momento é voltado ao desenvolvimento das pessoas. É muito importante que o feedback seja dado individualmente, para evitar constrangimentos.
- **Exemplos:** para tornar o feedback de fato produtivo, procure dar exemplos reais de bom desempenho e de como melhorar.
- **Plano de ação:** é interessante buscar uma construção coletiva da solução, convidando o avaliado para colocar seus pontos de vista e ideias. Assim, a chance de ele se apropriar e atingir melhores resultados, é mais alta.

Também vale pontuar algumas práticas que devem ser evitadas nos processos de feedback:

- **Falta de preparo:** é importante que o processo seja cuidadoso e baseado em fatos, portanto, preparar-se previamente é essencial para que o feedback seja produtivo.
- **Em público:** como já falamos anteriormente, os feedbacks devem ser dados individualmente e em ambiente tranquilo. Dessa forma, evita-se constrangimentos.
- **Emoções:** às vezes um resultado ou comportamento negativo pode afetar nossas emoções e fazer com que percamos a cabeça na hora de dar um feedback. Portanto, espere a “poeira baixar”, reflita sobre os fatos concretos, modere seu tom de voz e aí sim, realize o feedback.
- **Enrolação:** vá direto ao ponto. Seja sincero e claro sobre o objetivo da conversa. Se você estiver preparado, com os fatos concretos identificados, exemplos reais de bom desenvolvimento e melhorias selecionados e aberto a ouvir, o momento tende a ser leve e construtivo.



FERRAMENTA

MODELO PARA
AUTO-AVALIAÇÃO

Clique aqui para
baixar a ferramenta
em formato excel

	1 Novato		2 Aprendiz		3 Praticante		4 Profissional		5 Professor		6 Líder		7 Mestre		Por que eu tirei essa nota?	O que posso fazer para melhorar?
Competências básicas necessárias da instituição	A+	A-	A+	A-	A+	A-	A+	A-	A+	A-	A+	A-	A+	A-		
Trabalho em equipe:																
Negociação:																
Liderança:																
Visão sistêmica:																
Competências Individuais																
Competência 1																
Competência 2																
Competência 3																



REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADDATI, Laura; CASSIRER, Naomi; GILCHRIST, Katherine. Maternity and paternity at work: law and practice across the world. International Labor Office – Genebra: ILO, 2014. Disponível em https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/---dgreports/---dcomm/---publ/documents/publication/wcms_242615.pdf. Acesso em: 03 jan 2021.

ALESSIO, Maria Fernanda; PACHECO, Regina Silvia. O sistema de alta dirección pública do Chile: política e gestão. In: CONGRESO INTERNACIONAL DEL CLAD SOBRE LA REFORMA DEL ESTADO Y DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, 18., Montevideo. Anales [...]. Montevideo, Uruguay, 29 oct./1o nov. 2013

BRESSER-PEREIRA, Luiz C. A Reforma do estado dos anos 90: lógica e mecanismos de controle. Brasília: Ministério da Administração Federal e Reforma do Estado, 1997. (Cadernos MARE da reforma do estado; v. 1)

CANZIANI, A. et al. Processo seletivo público para escolha de Secretário Municipal: análise da experiência da cidade de Londrina/PR. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. Anais [...]. Brasília, 2017.

CHIAVENATO, Idalberto. Gestão de Pessoas: o novo papel dos recursos humanos nas organizações. 4. ed. Barueri: Manole, 2014.

DURAND, T. Forms of incompetence. In: INTERNATIONAL CONFERENCE ON COMPETENCE-BASED MANAGEMENT, 4., 1998, Oslo. Proceedings... Oslo: Norwegian School of Management, 1998.

ENAP. Competências transversais de um setor público de alto desempenho. Brasília, 2020. Disponível em: <https://repositorio.enap.gov.br/handle/1/5663> Acesso em: 02 jan 2021.

GOVERNMENT OF SOUTH AUSTRALIA. Mentally Healthy Workplaces Toolkit. Disponível em https://www.publicsector.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0008/292580/Mentally-Healthy-Workplaces-Toolkit_150920.pdf. Acesso em: 11 dez 2020.

GOVERNMENT OF SOUTH AUSTRALIA. Mentally Healthy Workplaces Framework. Disponível em https://www.publicsector.sa.gov.au/__data/assets/pdf_file/0008/292580/Mentally-Healthy-Workplaces-Toolkit_150920.pdf. Acesso em: 11 dez 2020.

JONES, Gareth. R. Socialization tactics, self-efficacy and newcomers adjustments to organizations. Academy of Management Review, 29, 1986, p. 262-279.

KNAPIK, J. Gestão de pessoas e talentos. Curitiba: Ibpex, 2005.

LEMANN, F., HUMANIZE, F. Gestão de pessoas no setor público: Guia prático Parte III – Gestão do desempenho para cargos de liderança. Disponível em: https://drive.google.com/drive/u/0/folders/1v2uF7dDMKVtKbcijHUUlsWMBCr_hBeFG

MINISTÉRIO DO PLANEJAMENTO, ORÇAMENTO E GESTÃO. Guia de Mapeamento e Avaliação de Competências para a Administração Pública. Brasília, 2013. Disponível em: http://www.gespublica.gov.br/sites/default/files/documentos/guia_de_referencia_pratico-mapeamento-14-08-13.pdf. Acesso em: 30 dez 2020.

OCDE. Texto originalmente publicado em língua inglesa pela OCDE com o título: OECD Reviews of Human Resource Management in Government / OECD Reviews of Human Resource Management in Government: Brazil 2010 – Federal Government

PUESTE-PALACIOS, Kátia. E. Abordagens teóricas e dimensões empíricas do conceito de clima organizacional. Revista de Administração, v. 37, n. 3, p. 96-104, jul./set. 2002.

SANTOS, F. M. L. N.; NOGUEIRA, F. S.. Plano de Desenvolvimento e Capacitação dos Servidores e Empregados Públicos do Município de Fortaleza: Estratégias e Resultados em Tempos de Crise. In: CONGRESSO CONSAD DE GESTÃO PÚBLICA, 10., 2017, Brasília. Anais [...]. Brasília, 2017.